

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Avatud Ülikool

Monika Naaber

**ETTEVÕTTESISESE ETTEVÕTLIKKUSE  
MÕJUTEGURID  
EESTI VÄIKE- JA KESKMISTE ETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2013. a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. ETTEVÕTTESISESE ETTEVÕTLIKKUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED VÄIKE- JA KESKMISTE ETTEVÕTETE KONTEKSTIS .....	7
1.1. Ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõiste ja olemus .....	7
1.2. Ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõjutegurid .....	17
1.3. Ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõjutegurite eripära väike- ja keskmistes ettevõtetes.....	33
2. ETTEVÕTTESISESE ETTEVÕTLIKKUSE MÕJUTEGURITE EMPIIRILINE ANALÜÜS.....	38
2.1. Uuringu metoodika ja valimi tutvustus .....	38
2.2. Eesti väike- ja keskmiste ettevõtete ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõjutegurite analüüs.....	43
2.3. Järeldused ettevõttesisese ettevõtlikkuse kohta .....	54
KOKKUVÕTE.....	61
VIIDATUD ALLIKAD .....	65
Lisa 1. Ettevõttesisese ettevõtlikkuse intervjuu küsimused.....	72
Lisa 2. Valimi ettevõtete tutvustused.....	73
SUMMARY .....	76

## SISSEJUHATUS

Kiiresti arenev maailmamajandus ning väga kiired tehnoloogilised muutused ja samal ajal toimuvad ettevõtete ühinemised ning ülevõtmised on viinud selleni, et suured rahvusvahelised ettevõtted on muutunud aeglaseks, bürokraatlikuks ning uusi lahendusi leiavad aina sagedamini väiksed ja keskmise suurusega ettevõtted. Üks võimalik variant, kuidas ettevõtlik, uusi lahendusi nägev vaim ettevõttes taastada on eraldiseisvate üksuste (*start-up*'ide, *spin-off*'ide) loomine, mis tegeleksid konkreetsete uute ideede arendamisega. Teine võimalus on kaasata kogu ettevõtte uute võimaluste otsimisse ja elluviimisse läbi ettevõtliku keskkonna loomise, mis võimaldab samaaegselt tegeleda paljude uute võimaluste avastamise ja elluviimisega.

Ettevõtlik ettevõtte on ettevõtte, kus oluliseks peetakse võimaluste nägemist enne konkurente, nende uutmoodi elluviimist ning uuendustega seotud riskijulgust võimaliku ebaõnnestumise korral. Sellise edu võib saavutada mõne innovaatoriga tippjuhtkonnas või ettevõtliku kultuuri viimisega kõikidele ettevõtte tasanditele. Antud töö raames keskendutakse teisele variandile ehk ettevõttele, kus töötajad, olenemata nende positsioonist, töötavad järjepidevalt uute kasumlike lahenduste nimel. Uue kasumliku lahendusena võib defineerida kõike, mida on võimalik müüa kallimalt kui nende arendamisele, distributsioonile tehtud kulutused. Siia alla kuuluvad nii uus toode, uus teenus, uus administratiivne lahendus, uus äriprotsess ehk kõik, mis on loodud ettevõtte sees, eesmärgiga tagada ettevõtte jätkusuutlikkus ja kasumlikkus.

Kui suurettevõtete puhul on võimalik konkurentsieelis saavutada ka nt mastaabiefekti ja suurema finantsressursiga (sh ka uuenduslike väikeettevõtete omandamiseks), siis väike- ja keskmiste ettevõtete puhul on uute lahenduste leidmine ning nende elluviimine konkurentsipüsimiseks eluliselt vajalikud.

Ettevõttesisest ettevõtlikkust on palju uuritud just Ameerika teadlaste poolt ning nende käsitles on see enamasti ettevõtte juhtkonna poolt algatatud protsess ning peamiselt käsitletakse ettevõtte tasandi tegureid, mis kas toetavad või piiravad ettevõtlikkuse levikut ettevõttes. Teist vaadet esindavad nt Põhjamaade ja Suurbritannia teadlased, kelle arvates saab ettevõtlikkus alguse eelkõige töötajatest ning ettevõtliku käitumise eelduseks ei ole mitte niivõrd ülevalt tulevad juhised kui kompetentse töötaja sisemine motivatsioon innovaatilisi lahendusi leida ja ellu viia.

Kuigi innovatsiooni olemasolu peetakse ettevõtliku ettevõtte puhul kõige olulisemaks näitajaks, ei käsitleta antud töös iduettevõtteid ega teisi teadmismahukaid alustavaid ettevõtteid, sest tegevust alustades on loomulik olla uuendustele avatud. Samuti on nendes ettevõtetes suurelt jaolt hõivatud teadmustöötajad, kelle motivatsioon uute lahenduste otsimisel/leidmisel on kõrgem kui tavapärastes valdkondades töötavatel inimestel.

Antud magistritöö eesmärk on välja selgitada, millised teoorias toodud ettevõttesisest ettevõtlikkust mõjutavad tegurid Eesti väike- ja keskmistes ettevõtetes ettevõtlikkust reaalselt on mõjutanud. Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- kaardistada ja süstematiseerida ettevõttesise ettevõtlikkuse valdkonna kirjandus ja määratleda teemaga seotud mõisted;
- tuua välja ettevõttesisest ettevõtlikkust mõjutavad tegurid;
- analüüsida väike- ja keskmiste ettevõtete ettevõttesise ettevõtlikkuse mõjutegurite eripärasid;
- koostada sobiv valim ning selgitada välja Eesti väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes ettevõttesise ettevõtlikkuse mõjutegurid;
- võrrelda empiirilisi tulemusi teoreetiliste seisukohtadega.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimeses luuakse ettevõttesise ettevõtlikkuse käsitlemise teoreetiline raamistik, defineeritakse mõisted ja leitakse erinevatele autoritele tuginedes tegurid, mis toetavad ettevõttesise ettevõtlikkuse tekkimist olemasolevas ettevõttes. Samuti käsitletakse erinevaid ettevõtlusprotsessi etappe, mis on seotud võimaluse nägemise ja elluviimisega. Teoreetilise osa lõpus tuuakse välja tegurid, mis mõjutavad ettevõttesisest ettevõtlikkust väike- ja keskmise suurusega

ettevõtetes. Teoreetilise peatüki aluseks on valdavalt inglisekeelne kirjandus, sealhulgas ettevõttesisese ettevõtlikkuse teooriaga süviti tegelenud teadlaste Antocic, Covin, Dess, Hisrich, Hornsby, Ireland, Kuratko, Lumpkin, Miles, Miller, Sathe, Shephard, Zahra jt teadusartiklid ja raamatud.

Empiirilises osas analüüsitakse teoorias toodud mõjutegureid Eesti väike- ja keskmistes ettevõtetes, toetudes juhtumiuuringu metoodikale. Kõigepealt antakse ülevaade valimist, selle moodustamisest ja analüüsi metoodikast. Empiirilise osa aluseks on intervjuud Eesti väike- ja keskmiste ettevõtete juhtide-omanikega. Uuringus osalesid: BCS Itera AS, OÜ Biomarket, AS Overall Eesti, AS Prike, Telema AS, OÜ Vendor Eesti. Seejärel hinnatakse iga ettevõtte põhiselt ettevõttesisest ettevõtlikkust mõjutavaid tegureid. Kokkuvõtte ning järeldused on juhtumiuuringu metoodikast tulenevalt piiratud iseloomuga, kuid mõningaid järeldusi Eesti väikeettevõtete ettevõtlikkuse kohta on siiski võimalik teha.

EAS-i poolt läbi viidud Eesti juhtimisvaldkonna uuring (2011) toob juhtide puudusena välja ühetaoliste juhtimismudelite rakendamise, suure tsentraliseerituse ning ainuisikulise otsustamise. Töö autor leiab, et ettevõttesisest ettevõtlikkust mõjutavate tegurite teadlik arendamine ettevõttes on üheks võimaluseks EAS-i uuringus toodud kitsaskohtade parendamiseks ning võib ühtlasi viia ettevõtte järjepideva uuenemiseni. Samuti annab see võimaluse kasvada väikeettevõttest keskmise suurusega ettevõtteks.

Töö autor tänab siiralt Erko Tamurit, Priit Mikelsaart, Märt Haamerit, Lauri Põldemaad, Henri Kaasik-Aaslavi ja Hele Hammerit, kes leidsid kohtumiseks ja intervjuuks aega ning olid valmis oma ettevõttest ja toimivatest protsessidest rääkima. Samuti juhendajat Krista Jaaksoni, kelle abita antud töö ei oleks valminud.

# 1. ETTEVÖTTESISESE ETTEVÕTLIKKUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED VÄIKE- JA KESKMISTE ETTEVÕTETE KONTEKSTIS

## 1.1. Ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõiste ja olemus

Ettevõttesisene ettevõtlikkus (ingl k *corporate entrepreneurship, intrapreneurship, firm-level entrepreneurship, corporate venturing*) on suhteliselt uus ja mitmekihiline mõiste ning selle käsitlemiseks tõlgendatakse kõigepealt inglisekeelset mõistet *entrepreneurship* antud töö kontekstis.

Üks esimesi ettevõtluse mõiste defineerijaid oli J. Schumpleri 1934. aastal, kelle klassikaks saanud definitsiooni järgi on ettevõtluse tuumaks uute võimaluste ehk innovaatiliste lahenduste nägemine ning nende elluviimine. Innovaatiliste lahendustena nähakse tegevusi, mis lõhuvad olemasolevaid mõtte- ja tegutsemisraame ning mille tulemusel luuakse uusi tooteid või uue kvaliteediga tooteid, arendatakse uusi tootmismeetodeid, luuakse uusi turge, võetakse kasutusele uusi varustusallikaid või reorganiseeritakse (tööstus) haru. Teine võimalus ettevõtlust defineerida on käitumusliku aspekti ehk ettevõtlikkuse kaudu. Ettevõtlikkus on protsess, kus isikud – kas oma või mõnes suures ettevõttes – tegelevad võimalustega, arvesse võtmata hetkel nende käsutuses olevaid ressursse (Stevenson, Jarillo 1990: 23), ning mille tulemusel muutub turg. (Wiklund 1998: 2) Ettevõtlikku käitumist iseloomustab väljend “ta leiab lahenduse” ja ettevõtluse koht (individuaalne ettevõtte, sotsiaalne, korporatsioon, alustav või toimiv) ei oma selles kontekstis tähtsust, eeldades, et ettevõtlusprotsess ideest elluviimiseni on sarnane. (Stevenson, Jarillo 1990: 23)

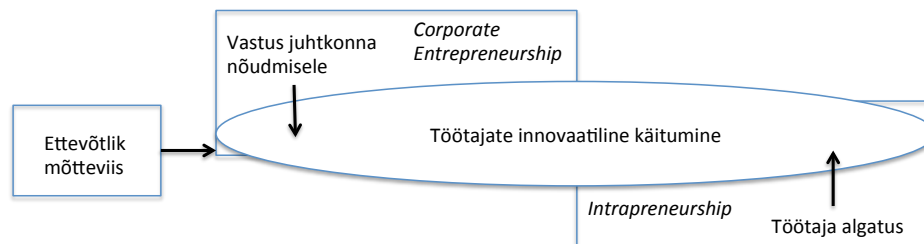
Sarnaselt ettevõtlikkuse mõistele ei ole ka ettevõttesisene ettevõtlikkus (edaspidi EE) teaduskirjanduses üheselt defineeritud. Definitsioonid on pigem üksteist täiendavad kui

välistavad. Väga üldises kontekstis tähendab EE töötaja ettevõtlikku käitumist olemasolevas ettevõttes. EE tuumaks on indiviidi poolt selles ettevõttes ettevõtte seisukohalt olulise võimaluse nägemine. (Stevenson, Jarillo 1990: 24)

Viimase kahekümne aasta jooksul on EE-d mitmel erineval moel defineeritud ning kasutusel on üle 20 erineva definitsiooni (Sharma, Crisman 1999: 14). Seda et valdkond on uurimisteedena uus ja arenev, näitab ka see, et sama autor on oma erinevatel aastatel kirjutatud artiklites kasutanud erinevaid definitsioone. Põhimõtteliselt saab olemasolevad käsitlused jagada kolme gruppi. Esiteks võib välja tuua indiviidi tasandi ehk millised omadused ja kompetentsid peavad töötajatel olema, et võimalusi näha ja ellu viia, kuidas neid inimesi märgata ning tunnustada (mh Souder 1981, Pinchot 1985, Jones, Butler 1992). Teiseks on uued riskantsed ettevõtmised (*corporate venturing*) ja *spin-off* id ehk kuidas uusi ärivaldkondi ettevõttesse sisse tuua, kuidas need ettevõttesse sobivad ning milline on seda soodustav ettevõtte sisekeskkond (mh Burgelman 1983; Krueger, Brazeal 1994; Zahra 1991). Kolmanda grupi moodustavad uurimused sellest, kuidas organisatsiooni kui tervikut muuta ettevõtlikuks, st võimalusi nägevaks ja elluviivaks. Siia kuuluvad ettevõtlikku mõtteviisi (*entrepreneurial orientation*) ja ettevõtlikku juhtimist käsitlevad tööd (mh Stevenson, Jarillo 1990; Kuratko *et al.* 1993; Stopford, Baden-Fuller 1994; Lumpkin, Dess 1996; Brown *et al.* 2001; Antoncic, Hisrich 2003).

EE mõiste on ingliskeelses kirjanduses kasutusel peamiselt kahe terminina: *Intrapreneurship* ja *Corporate Entrepreneurship*. Mõlemad keskenduvad ettevõtlikule käitumisele ning uute lahenduste otsimisele ettevõtte sees. Joonis 1 näitab kahe mõiste sarnasust ja erinevust. *Intrapreneurship* on töötaja sõltumatu strateegiline käitumine, uute äriühingute avastamiseks (Kuratko *et al.* 1990: 50). Uusi võimalusi otsitakse lähtuvalt ettevõtte seadust visioonist ning ressursside leidmiseks kaasatakse sponsor ehk juhtkonna liige. Innovatsioon sellistes ettevõtetes on peamiselt ettevõtliku loomuga inimeste töö tulemus. *Corporate Entrepreneurship* käsitluses on innovatsioon töötajate vastus juhtkonna poolsele nõudmisele uute lahenduste leidmiseks. Antud töös käsitletakse mõisteid samatähenduslikult ning lähtutakse seisukohast, et tegemist on üksteist täiendavate mõistetega.





**Joonis 1.** *Corporate Entrepreneurship*’i, *Intrapreneurship*’i ja ettevõtliku mõtteviisi seos (Amo, Kolvereid 2005: 10, Ireland *et al.* 2009: 24 alusel autori koostatud).

Ükskõik millisel moel EE ettevõttes tekib, on selle eelduseks juhtkonna ettevõtlik mõtteviis (*Entrepreneurial Orientation*), mis näitab, et ettevõtte on strateegiline soov järjepidevalt ning süsteemselt tegeleda uute kasvuvõimaluste ning konkurentsieeliste leidmisega. Ettevõtlik mõtteviis loob ettevõttes raamistiku ja annab perspektiivi ettevõttesisestele protsessidele ning ettevõtte kultuurile. (Dess, Lumpkin 2005: 147) Ettevõtlik mõtteviis näitab, kuidas on ettevõttes erinevad protsessid korraldatud ning see tundub olevat ettevõtte edukuse peamine koostisosa (Lumpkin, Dess 1996: 151). Ireland *et al.* (2009: 24) liidavad ettevõtliku mõtteviisi EE strateegiasse.

Antud töös lähtutakse Ireland *et al.* (2009: 21) EE määratlusest, mille järgi EE on visioonil põhinev, kogu ettevõtet hõlmav ettevõtlik käitumine, kus ettevõtte eesmärgipäraselt ja pidevalt uueneb ning kus ettevõtlik tegutsemine tekib töötajate ettevõtlikku käitumise tunnustamise kaudu.

Töö autori arvates on toodud definitsioonil antud töö raames kaks eelist. Esiteks, tegemist on kogu ettevõtet (mitte ainult juhtkonda) hõlmava ettevõtliku käitumisega ning teiseks rõhutatakse pidevat uuenemist. Samas, erinevalt paljudest teistest käsitlestest, ei piiritleta uuenduse kohta (ettevõtte sees/väljas) ega uuendust ennast (toode/teenus/protsess/äri).

Põhimõtteliselt võib kõik ettevõtted paigutada ettevõtliku mõtteviisi skaalal kas väga ettevõtlikuks või väga konservatiivseks (Barringer, Bluedorn 1999: 422). Ettevõtlikku

ettevõtet iseloomustatakse tavapäraselt D. Milleri (1983: 771) ettevõtliku mõtteviisi definitsiooni kaudu: "Ettevõtlik on ettevõtte, kes tegeleb toote/turu innovatsiooniga, võtab mõningal määral riske ning on esimene, kes toob turule uusi tooteid, mis konkurente purustavad". Hilisemates uurimustes on neile lisandunud agressiivne konkureerimine ja autonoomia (Lumpkin, Dess 1996: 139) ning uuenemine, uued riskantsed ettevõtmised ja uued tegevusalad (Antoncic, Hisrich 2003: 19). Kuigi teoreetiliselt on ettevõtlikuks tegutsemiseks vajalik tugev olla kõigis toodud dimensioonides, tõestasid Lumpkin ja Dess oma uuringus, et praktikas võib edukaks osutuda ka vaid mõne teguri kombinatsioon. Nt Virgin Atlantic (kus on loodud üle 200 uue ettevõtte) on deklareerinud, et nende ettevõtlikkus tuleb läbi autonoomia ja proaktiivsuse, Sony'l aga läbi innovatiivsuse ja riskimise. (*Ibid.*: 150) Innovatsioon on ainus dimensioon, ilma milleta ei saa ettevõtet ettevõtlikuks nimetada ka juhul, kui kõik ülejäänud tegurid on olemas (Covin, Miles 1999: 49). Tabelis 1 on toodud ettevõtte tasandilt lähtuvad EE dimensioonid erinevate autorite tõlgendustega.

Nagu juba eespool mainitud, nähakse innovaatiliste lahendustena tegevusi, mis lõhuvad olemasolevaid mõtte- ja tegutsemisraame ning mille tulemusel luuakse uusi kasumlikke tooteid või uue kvaliteediga tooteid, arendatakse uusi tootmismeetodeid, luuakse uusi turge, võetakse kasutusele uusi varustusallikaid või reorganiseeritakse tööstusharu. Innovatsioon eeldab, et ettevõtte on valmis oma toimivatest ja teada-tuntud lahendustest eemalduma ning eksperimenteerima uuega, isegi kui ei ole teada, milline on tulemus. EE seisukohalt ei ole oluline, mis tüüpi innovatsiooniga (tehnoloogilise, toote/turu, administratiivse) on tegemist, oluline on olla konkurentidest ees ning tulla välja uut lisaväärtust pakkuva toote/teenuse või protsessiga.

Proaktiivsus tähendab pidevat keskkonnaseiret ning olemasolevate ja potentsiaalsete klientide tulevaste vajaduste nägemist. See ei tähenda mitte ainult võimekust näha, vaid ka soovi innovaatilisi lahendusi enne konkurente ellu viia ning saavutada esmasiseneja eelis. Proaktiivselt käitumine on üks võimalus muuta kogu ärivaldkonda, seada standard ning teha konkurentidele sisenemine kulukaks. Proaktiivselt käituvad ettevõtted tegutsevad tihti kõrgema hinnaklassiga toodete segmendis, tegelevad bränditoodetega ning saavad enne konkurente turult "koore riisuda" (Zahra, Covin 1995: 52).

**Tabel 1.** Ettevõtliku ettevõtte dimensioonid ja tõlgendused EE kontekstis

<b>Dimensioon</b>	<b>Tõlgendus</b>
Toote/teenuse/ protsessi innovatsioon	Soov olla uudne läbi eksperimenteerimise ning loomingulisuse. Eesmärgiks luua kas uus toode või teenus, uus protsess vm. Innovatsioon võib varieeruda oma radikaalsuses. Lisaks tehnokraatidele on suur roll innovatsioonis ka turundusosakonnal kui tarbijale ja turule kõige lähemal seisval üksusel.
Proaktiivsus	Näitab ettevõtte võimekust suunata turgu ning mitte olla järgija sellistes valdkondades nagu toote, teenuse ja protsessi uuendused ning administratiivsed reformid. Vastandlik tegevus on passiivsus, mitte reaktiivsus. Proaktiivsus eeldab pidevat keskkonnaseiret (konkurendid, trendid, seadusandlus jms).
Riskimine	Organisatsiooni eesmärkide nimel otsuste tegemine, ressursside eraldamine ning tegutsemine, olemata kindel selle tulemuslikkuses. Näitab ettevõtte soovi varem proovitud ja tuntud tegutsemine kõrvale jätta.
Agressiivne konkureerimine	Näitab suhtumist konkurentidesse ehk kuidas ettevõtte vastab turule ja trendidele. Porteri järgi on selleks 3 võimalust. Esiteks teha asju teistmoodi ehk diferentseerumine, teiseks fokuseerimine ja kolmandaks kululiidri strateegia.
Autonoomia	Üksikisiku või töötajate grupi soov luua uus ärikontseptsioon või visioon ning see ellu viia. Ettevõtte tasandil tähendab see vabadust tulla välja uue ideega, leida ressursid ning töötada tulemuslikult lahenduse suunas. Uus äri tähendab uut ettevõtmist olemasoleva äri sees/väljas.
Strateegiline uuenemine	Ettevõtte võimekus järjekindlalt muutuda/uueneda ning defineerida ümber oma turg, reorganiseerida ettevõtte ning vajadusel muuta täiesti oma konkurentsitaktikat.

Allikas: (Antoncić, Hisrich 2003; Lumpkin, Dess 1996; Stopford, Baden-Fuller 1994; Zahra 1991); autori koostatud.

Riski võtmist on alati peetud ettevõtlikkusega seotud mõisteks. Eeldatakse, et EE strateegias edu garanteerimiseks peavad ettevõtted valima riskantsemaid lahendusi (Dess, Lumpkin 2005: 152). EE-ga seotud riskid on enamasti äririsk (uus turg, uus tehnoloogia), finantsrisk (laenukapital) ja personalirisk (uue projekti/suunaga seotud juhi isiklik risk). Samas tuleb rõhutada, et riski võtmine ei ole hasartmäng ning ettevõtte ja juhi teadmised ja kogemused ning piisav eeltöö võimaldavad riske minimeerida. Konkurentsieelise annab läbimõeldud riskeerimine (*Ibid.*). Kuigi on tõestatud, et pikas perspektiivis on riskantsete strateegiatega ettevõtete majandustulemused head, võivad need olla lühiajaliselt kehvemad ning ka periooditi erinevad, sest osad uued projektid õnnestuvad ning osad mitte. (McGrath 1999: 15)

Agressiivne konkureerimine näitab, et ettevõtte on valmis konkurentidega "sõtta" minema. Suurte ettevõtete puhul on tavapärane hinna alandamine, et kaitsta oma

turupositsiooni, parimate ja/või turuliidrite ideede ja protsesside kopeerimine, tulevikutoodetest informeerimine (et jälgida konkurentide reaktsiooni) jms. On oluline märkida, et agressiivne konkureerimine ei pruugi ettevõtte konkurentsivõimet tõsta, seda strateegiat tuleb kasutada mõistlikes piirides. (Dess, Lumpkin 2005: 152)

Autonoomia andmine tähendab töötajate vabadust uue ärikontseptsiooni või idee elluviimisel, samuti oma tegevusvaldkonnas iseseisvate otsuste langetamist piirides, kus usutakse, et see on töötajale võimetekohane (Horsnby *et al.* 1993: 32). Autonoomselt võib uute ideedega tegeleda nii ettevõtte sees (projektigrupid) kui väljaspool (inkubaatorid). Autonoomia andmisel on oluline, et loodud töögrupid või üksikisikud teavad eesmärgi ning töötavad ka reaalselt konkurentsieeliseid andvate lahenduste kallal. (Ireland *et al.* 2009: 26)

Strateegilise uuenemise dimensioon näitab ettevõtte võimekust muutuda ning uueneda, muutes senist ettevõtte tegevusvaldkonda ja äriideed (Zahra 1991: 7). Teece *et al.* (1997: 510) nimetavad ettevõtte võimekust luua muutuvates keskkonnatingimustes uusi, integreerida ning ümberdefineerida oma sisemisi ja väliseid oskusi, ressursse ning kompetentse dünaamiliseks võimekuseks. Uute protsesside sisseviimine ja oskuste omandamine loovad aluse ettevõtte kollektiivsele teadmusele (Zahra *et al.* 2006: 922).

Eeltoodud dimensioonid on ettevõtlusprotsessi mõistmisel olulised ning olenevalt nähtud võimalusest ja keskkonnast võivad ettevõttes esineda erinevates kombinatsioonides (Lumpkin, Dess 1996: 137). Erinevad autorid on ettevõtliku ettevõtte dimensioone erinevalt grupeerinud ning väga sagedasti kirjeldatakse EE-d läbi kolme algse mõõtme (innovatsioon, proaktiivsus ja riski võtmine), integreerides ülejäänud nende hulka või jäetakse hoopis välja.

EE võib avalduda ühel järgnevatest viisidest: pidev taassünd, ettevõtte uuendamine, strateegiline uuenemine, toote/turu ümberdefineerimine (Covin, Miles 1999: 50–54). Pidev taassünd (*sustained regeneration*) on kõige tihedamini esinev EE tegevus. Selliste ettevõtete sisekultuur, tööprotsessid ning struktuur soodustavad ning toetavad pidevat uute toodete turuletoomist kas siis tänasele või uuele turule. Seda tüüpi ettevõtted

tegelevad aktiivselt tooteportfelli juhtimisega ning uute toodete turule tulles ollakse valmis eluea lõpus olevad tooted sortimendist eemaldama ja uutega asendama. Enamasti on siin tegemist õppivate organisatsioonidega, kus muutusi võetakse kergemalt omaks. Motorola, 3M ja Mitsubishi on pidev taassünni EE näideteks. (Sathe 2003: 5, Dess, Lumpkin 2005: 148) Kõik kolm on suured korporatsioonid, kelle tegevus on diferentseeritud erinevate ärivaldkondade vahel, kuid kõik nad on suutnud säilitada/luua organisatsiooni, millele on iseloomulikud järgmised EE tunnused: kiire otsuste tegemise võimekus, mitmekihiline (formaalne ja projektipõhine) struktuur ning rahulolematuse *status quo*'ga. Ettevõtte tuumkompetentsina nähakse organisatsioonisisest teadmist.

Ettevõtte noorendamine/uuendamine on EE vorm, kus konkurentsieelist nähakse ettevõtte siseste protsesside, struktuuri ja/või võimekuse uuendamises. Seda tüüpi EE avaldub tavaliselt tugevates suurtes firmades, kus sisemiste protsesside arendamine annab konkurentsieelse kuluefektiivsuse näol. Nt Procter & Gamble võttis oma logistikaprotsesside hõlbustamiseks kasutusele triipkoodi, millest sai standard kogu tarbekaupade turul (Covin, Miles 1999: 52).

Strateegiline uuenemine toimub juhul, kui ettevõtte defineerib täielikult ümber oma suhtumise keskkonda ja turgu, st muudetakse oluliselt senist äristrateegiat ning leitakse oma kompetentsidele parem turg. Seda esineb tihti nõrgemates või kahjumlikult tegutsevates ettevõtetes, kellele senine strateegia ei ole edu toonud. Samas võib strateegilist uuenemist rakendada ka turuliider, et jätkuvalt oma positsiooni säilitada, kuigi nende motivatsioon selliselt tegutseda on väiksem.

Toote/turu ümberdefineerimine (*domain redefinition*) tähendab proaktiivselt uue toote-turu defineerimist, mida konkurendid ei ole veel tähele pannud või mida on alahinnatud. Selle tegevusega saavutatakse tavaliselt esimese tulija eelis, defineeritakse turg ning seatakse standard. Harilikult soovitakse sellise tegevusega viia konkurents teise valdkonda, kus hilisematel tulijatel on kulukas ennast kehtestada, või olemasoleval turul vastandamist vältida. Sony Walkman ja iPad on tuntud tehnoloogia tooted, mis on muutnud kogu valdkonda.

Need neli EE vormi ei ole ühes ettevõttes üksteist välistavad ning erinevatel etappidel ja konkurentsituatsioonides võib ettevõtte ettevõtlikkus väljenduda erineval moel. Samas võib juhtuda, et ettevõtte, kes toob pidevalt turule uusi tooteid, ei satu kunagi toodet/turgu ümber defineerima. (*Ibid.*)

EE-d kui ettevõtlusprotsessi saab kirjeldada läbi nelja erineva etapi: esiteks, võimaluse nägemine ja idee genereerimine ehk avastamine; teiseks, võimaluse hindamine, analüüsimine ja projekti kirjeldamine; kolmandaks, projekti õigustatus ehk heakskiidu saamine või tagasilükkamine juhtkonna poolt ja ressursside eraldamine; neljandaks, võimaluse elluviimine (Shane, Venkataraman 2000: 218, Sathe 2003: 25). Ettevõttesiseselt jagunevad need tegevused erinevate juhtimistasandite vahel (vt joonis 2). Võimalusi võib ka ise luua, kuid EE kontekstis ei ole vahetegemine oluline (Ireland 2009: 21).

Võimaluse avastamine tähendab oma teadmiste ja varasemate kogemuste põhjal võimalike uut väärtust loovate lahenduste või senises lahenduses mõne uue kombinatsiooni nägemist. Tõukejõuks võib olla kas uue idee või võimaluse nägemine või lahendamist vajav olemasolev probleem/vajadus. Uusi võimalusi ja perspektiive nähakse tihti varasemalt saadud kogemustes ja infos, mida kogutakse kohtumistelt klientide ja partneritega. Avastamise võimekus peaks olema olemas igal organisatsiooni tasandil. Tippjuhtkonna ülesanne on näha tulevikuvõimalusi ning leida vastus küsimusele “mida teha?” ning järgmistel tasanditel – “kuidas teha?” (Bouchard 2001: 14). Kuna operatiivtasandi töötajatel on suure pildi nägemise võimalused piiratud, oodatakse sellelt tasandilt rohkem probleemide lahendamise võimekust ja uute lahenduste nägemist (Kuratko 2007: 170). Ettevõtlikkuse alases kirjanduses on enamasti käsitletud just võimaluste nägemist ning visionäärseid projekte ning vähem probleemi lahendamist ja vajadusest sündinud uusi lahendusi. Autori arvates võib põhjus olla selles, et tihti käsitlevad uuringud tipp- ja keskastmejuhte ning vähem operatiivtasandit, kus vajadusel põhinev lahenduste otsimine on sagedasem.

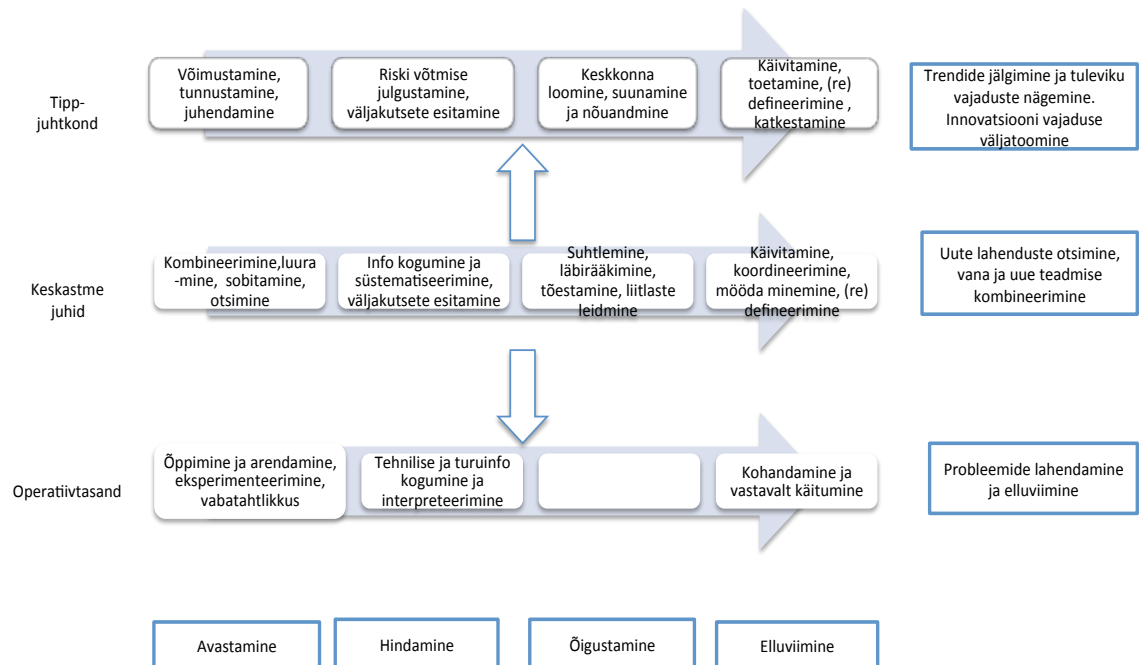
Hindamine tähendab võimaluse analüüsimist (sh sobivust ettevõtte strateegiasse) ning selle arendamist tasemeni, kus riski võtmine, teadmatus ning aja ja teiste ressursside

kulu on tasakaalus. Analüüsi faasi saab jagada kaheks: info kogumine ja võimaluste piiritlemine. Kuna tegemist on väga mahuka etapiga, siis on vähetõenäoline, et uue info kogumine on ühe inimese võimuses. Keskastmejuhte peetakse kõige olulisemaks innovatsiooni seisukohal, sest nende kätes on altpoolt tulnud info vahendamine juhtkonnale ning juhtkonna poolse ootuse edastamine operatiivtasandile. (Horsnby *et al.* 2002: 257) Selles etapis peavad keskastmejuhid leidma ettevõtte seest ja väljast inimesed, kes vastavat infot omavad, ning looma sellest ühise teadmuse, mis aitab projekti edasi arendada. Katse-eksituse meetodit kasutades võib siin etapis idee muutuda ja areneda ning võidakse tagasi jõuda ka algpunkti. Tippjuhtkonna roll hindamise etapis on rohkem keskastet toetav ja nõustav ning operatiivtasand on kaasatud info kogumise protsessi. (Kuratko 2007: 171) Idee tõlgendamine, projekti kirjeldamine ja järgmise tasandini viimine on keskastmejuhtide ülesanne. Projektijuht peaks suutma säilitada oma projekti suhtes erapooletuse ning suutma seda adekvaatselt analüüsida (Sathe 1988: 396). Kehvadele projektidele tuleb suuta "ei" öelda (*Ibid.*), et vähendada nn eskaleeruvat pühendumist ehk olukorda, kus ka negatiivse tagasiside korral jätkatakse raha kulutamist ega suudeta projektis muudatusi sisse viia.

Projekti õigustamine tähendab juhi jaoks idee viimist järgmisele juhtimistasandile ning siin kas saadakse/ei saada selle edasi arendamiseks juhtkonna toetus ja vajaminevad ressursid. Selles etapis tekkiva jätkamise või katkestamise dilemma korral usaldatakse ettevõtlikes ettevõtetes projekti edasise käekäigu osas projektijuhi otsust. (Sathe 1988: 396) Keskastmejuhid käituvad selles faasis tavaliselt kahel viisil, kas teevad organisatsiooniga koostööd või tegutsevad üksinda (Belousova *et al.* 2010: 19). Uuringud näitavad (Sathe 2003: 75, Belousova 2010: 19) nende projektide suuremat ebaõnnestumist, kus projektijuhil ei õnnestunud uut ideed meeskonnale edastada ning kus ei tehtud koostööd teiste üksustega. Õigustamise etapis operatiivtasandil ülesandeid ei ole (Belousova 2010: 15).

Elluviimine tähendab enamasti erinevate tegevuste teostamist, mis uue lahenduse avalikuks teevad. Selles etapis on tipp- ja keskastme juhtkonna suhtlemine kõige tihedam, sest lahendatakse ressursside küsimus, kontrollitakse vaheetappide saavutamist, jagatakse teadmisi ning antakse/saadakse nõu. Juhtkonnaliikme toetuse

omamine selles annab üldiselt suurema tõenäosuse, et uus idee saab reaalsuseks. (Shane *et al.* 2003: 274) EE (ka innovatsiooni) alases kirjandus rõhutatakse, et idee võib olla ellu viidud ka enne ametliku kinnituse saamist. (Hornsby *et al.* 2002: 259)



**Joonis 2.** Erinevad tegevused EE etappidel ja juhtimistasanditel (Belousova 2010, autori täiendustega).

Üheks keerulisemaks väljakutseks ettevõtlikes ettevõtetes on tasakaalu leidmine avastusliku (võimaluse märkamise) ja rakendusliku (võimaluse elluviimise) innovatsiooni vahel. Esimene samm juhtkonna poolt ongi mõlemapoolset osavust (*ambidexterity*) nõudva olukorra teadvustamine. Töötajate jaoks võib olla päris suur väljakutse olla iseseisvalt vaheldumisi avastaja ja elluviija rollides, sest mõlemad ülesanded eeldavad erinevaid oskusi. Kirjanduses pakutakse välja kahte võimalust tegelemiseks mõlema, ettevõtte tasandil innovatsiooniks olulise küljega: samaaegne ning dünaamiline osavus. Dünaamilise osavuse puhul luuakse eraldi meeskonnad (tihti ka ettevõttest väljaspoole, nt *spin-off* id), kus ühtede ülesanne on leida uusi võimalusi ning teiste ülesanne need võimalused ellu viia. Teiseks võimaluseks, mis võib olla kiiresti muutuv keskkonnas edukam, on nn samaaegne mõlemapoolne osavus, kus on kasutusel paralleelstruktuur ning töötajad tegelevad tavastruktuuri raames



igapäevatööga ning projektipõhiselt uute avastustega. (Birkinshaw, Gibson 2004: 47; Raisch *et al.* 2009: 689)

Eriti oluline on uue ja vana kombineerimise võimekus ettevõtte keskastme juhtidel (Kuratko *et al.* 2005: 701; Kuratko 2007: 169). Erinevatel ajahetkedel ning erinevatel projektietappidel on üks kahest olulisem ning juhi ülesanne on seda tähele panna ning töötajaid suunata. Mom *et al.* (2007: 925) leidsid oma uuringus, et mida rohkem juht omandab teadmisi (nii ülevalt, altpoolt kui horisontaalselt), seda suurem on tema võimekus mõlemapoolse osavusega toime tulla. Ettevõtte pideva uuendamise ning tuleviku nimel on väga oluline, et ei valitaks avastamist või rakendamist, vaid tegeletaks paralleelselt nii avastamise kui elluviimisega (Lassen, Nielsen 2009: 191, March 1991: 71).

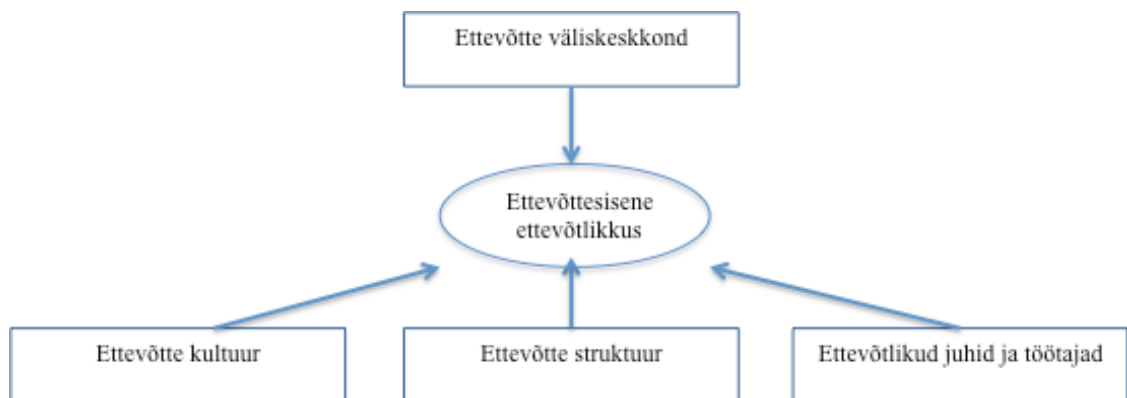
Teema kokkuvõtteks saab öelda, et EE on üks võimalus, kuidas ettevõtte saab oma konkurentsivõimekust säilitada/luua. Juhtkonna ettevõtlik mõtteviis on eelduseks EE tekkimisele ettevõttes. Ettevõtlikku mõtteviisi kirjeldatakse märksõnadega innovatiivne, proaktiivne, mõõdukas riskivõtmine, agressiivne konkureerimine ja uute turgude ja toodete avastamine. EE kui ettevõtlusprotsessiga on seotud võimaluse avastamise, hindamise, õigustamise ning elluviimise etapid ning nende etappide elluviimiseks on igal juhtimistasandil oma ülesanded. Järgnevalt vaatab autor ettevõtteväliseid ja -siseseid tegureid, mis mõjutavad ettevõtte võimekust võimalusi näha ja neid ellu viia.

## **1.2. Ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõjutegurid ja hindamine**

Enamasti vallandab ettevõtlikkuse mingi keskkonnast tulev tegur, mida ettevõtte näeb kas ohu või võimalusena. Kui ettevõttes on ettevõtlik mõtteviis, siis nähakse neid võimalustena ning reageeritakse proaktiivselt. Kui ettevõtte on pigem konservatiivne, siis käsitatakse kas passiivselt või reaktiivselt. Samas toimib ka vastupidine protsess, s.t ettevõtte väliskeskkond avaldab mõju sellele, milliseid juhtimisvõtteid ettevõttes rakendatakse. Väliskeskkonna mõjul toimuvad uuendused on ettevõtte jaoks enamasti silmapaistvamad ning olemasolevat *status quo*'d muutvad. (Ireland *et al.* 2006: 13)

Keskkonnas, mis on väga stabiilne (väike konkurents, kliendid on kinnistatud hankija külge, marginaalid on kõrged, tehnoloogilised muutused on harvad), võivad ettevõtted rahulikult rakendada konservatiivseid strateegiaid.

Ettevõtete võime ettevõtlikkust soodustada ning võimalusi näha on väga erinev. Joonisel 3 on toodud neli peamist EE-d mõjutavat tegurit: ettevõtte väliskeskkond, organisatsiooni kultuur, ettevõtte struktuur ja ettevõtlikud töötajad ja juhid.



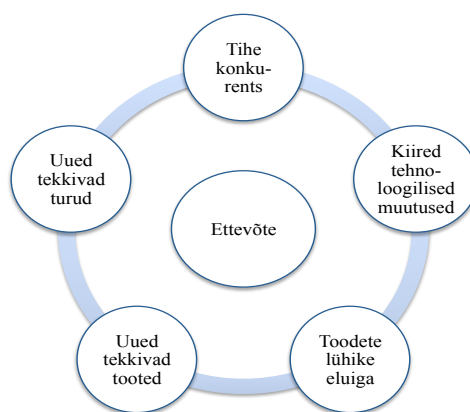
**Joonis 3.** Ettevõttesisest ettevõtlikkust mõjutavad tegurid (Miller 1983, Zahra 1991, Hornsby *et al.* 1993, Kuratko 2005, Hayton, Kelley 2006 alusel autori koostatud).

Ettevõtteväliste mõjutegurite käsitlemine EE alases kirjanduses on võrreldes ettevõttesiseste teguritega väiksemahuline arvatavasti seetõttu, et need tegurid ei ole EE kontekstis unikaalsed. Samad tegurid avaldavad mõju nii iseseisvatele ettevõtetele, idufirmadele kui korporatsioonidele.

Ettevõttevälised EE-d mõjutavad tegurid saab jagada kolme gruppi. Esimene ja kõige suuremat mõju avaldav grupp on ettevõtte tegevusvaldkond: milline on selle areng, milliseid võimalusi see pakub, kui intensiivne on konkurents, kui keerukas on valdkond. Teise grupi moodustavad üldised majandustegurid: majandustsüklid, valitsuse poliitika (sh selle stabiilsus), tööjõu kättesaadavus, keskkonnapoliitika jms. Kolmas grupp on seotud toote ja turuga: toodete eluiga, tehnoloogilised muutused, uued tehnoloogilised võimalused jm. (Stopford-Baden-Fuller 1994: 524, Sathe 2003: 43, Ireland *et al.* 2009: 28)

Ettevõtted, kes tegutsevad dünaamilises, vaenulikus ja heterogeenses keskkonnas, kalduvad olema innovatiivsemad, riskialtimad ning proaktiivsemad (Barringer, Cluedorn 1999: 422). Dünaamilist keskkonda iseloomustab ebastabiilsus ja pidev muutumine. Soodsaid võimalusi kasvuks tekib nii sotsiaalsetest, poliitilistest, tehnoloogilistest kui majanduslikest muutustest. Vaenulik keskkond tekitab ettevõttele ohte seoses kasvava konkurentsi või väheneva nõudlusega ettevõtte toodetele. Keskkonna heterogeensus pakub lihtsama võimaluse leida oma toodetele nišš kui homogeenne keskkond. (Wiklund *et al.* 2009: 355)

Joonisel 4 on toodud väliskeskkonna tegurid, mis mõjutavad EE-d: tihe konkurents, väga kiired tehnoloogilised muutused, lühike toote eluiga ning arenevad/tekkivad uued tooted ja turud.



**Joonis 4.** Ettevõtlikkust soodustavad ettevõttevälised tegurid (Ireland *et al.* 2003: 28; Stopford, Baden-Fuller 1994: 522; Sathe 2003: 41 alusel autori koostatud).

Samas valdkonnas samades tingimustes tegutsevad ettevõtted ei tegutse muutuvates tingimustes tingimata ühtemoodi (Stopford, Baden-Fuller 1994: 533) ning kooskõlas strateegilise valiku kontseptsiooniga ei muuda ettevõttevälised tegurid ettevõtet ettevõtlikuks, kui ettevõtte tippjuhtkonnal puudub ettevõtlik mõtteviis (Ireland *et al.* 2009: 29).

Et leida EE-d soodustavad või seda takistavad ettevõttesisesed tegurid, tuleb alustada ettevõtte tüübist (Miller 1983: 770). Ettevõtte tüpoloogia aluseks on kohandatud Mintzbergi ettevõtete strateegia ja struktureerimise teooria, juurde on lisatud juhtimise valdkond (vt tabel 2).

**Tabel 2.** Ettevõtete tüpoloogia ja ettevõtlikkuse mõjutegurid

	<b>Lihtne ettevõte (<i>simple firm</i>)</b>	<b>Planeeriv ettevõte (<i>planning firm</i>)</b>	<b>Orgaaniline ettevõte (<i>organic firm</i>)</b>
Mintzbergi definitsioon	Lihtsa struktuuriga ettevõtte.	Planeerimine on strateegia aluseks, bürokraatlik struktuur.	Kohanemine strateegia loomisel, paindlik ja informaalne struktuur.
Keskkond	Homogeenne.	Loodud turvavõrk (puhver) keskkonna muutuste vastu, eesmärk toimida tegevusi analüüsides probleemideta	Kiiresti muutuv, palju arendusi, väga heterogeenne keskkond. Toimub pidev keskkonna jälgimine.
Struktuur	Võim on ühe inimese käes – juht/omanik. Vähe tugifunktsioone. Otsene juhi järelvalve.	Kõrge. Väga palju kasutamata ressursse. Otsuseid teevad tehnokraadid ja kõrgema astme juhid.	Delegeerimine, tehnokraatide ja ekspertide kasutamine, keskkonna jälgimine, palju erioskustega töötajaid/, avatud ja mitteformaalne suhtlemine.
Strateegia	Intuitiivne, juhi isiklik visioon on piisav, et ettevõtet edasi viia.	Süstemaatiline korrastatud protsess toodete/turgude uuendamiseks.	Kohandumine. Kiire hoolikas analüüs igal juhtimistasandil. Mitte väga pikaajaline planeerimine, üldsõnalisem strateegia.
Juhtimine	Personaalne, jõuline, põhineb juhi teadmistel.	Struktuuripõhine.	Detsentraliseeritud, otsustamine igal tasandil. Väga lai suhtevõrgustik, informaalne.
Järeldus	Ettevõtlikkust mõjutab juht – tema teadmised, isiksus ja mõjuvõim. Ettevõtja imperatiiv.	Ettevõtlikkust mõjutab selge toote/turu strateegia olemasolu. Strateegiline imperatiiv.	Ettevõtlikkust mõjutab keskkond ning ettevõtte struktuur. Keskkonna ja struktuuri imperatiiv.

Allikas: (Miller 1983 alusel autori koostatud).

Puhtaid vorme ülalpooltoodud ettevõtte tüüpidest väga tihti ei esine. Suurema tõenäosusega on tegemist ettevõtte vajadustest lähtuvalt mingi kombinatsiooniga. Nt moetööstuses võivad turundus ja müük olla planeerivad, kuid disainerid peavad kohanduma Pariisist tuleva kõrgmoega. Majanduslanguse ajal võib ettevõtte olla kohanduja, majanduskasvu ajal ettevõtlik. Grupi ettevõtete puhul on tütar-ettevõtte emafirma strateegiast olenemata alati kohanduja. (Miller 2011: 875)

Lihtsates ettevõtetes on kõige olulisemaks ettevõtlikkuse mõjutajaks juht/omanik. Mida rohkem on temal teadmisi ning oskusi, seda ettevõtlikum on ettevõtte. Suurtes korporatsioonides saavutatakse strateegiline eelis ettevõtlikkuse näol, mis väljendub

selgelt sõnastatud strateegias ning kindlates süsteemsetes protseduurides. Visiooni ja strateegia ebaselguse puhul on oht kalduda ettevõttesiseste probleemide lahendamisele ja efektiivsuse tõstmisele ning vähem uutele toodetele/turgudele. Orgaanilisi/dünaamilisi turuga kohanenevaid ettevõtteid peetakse tänapäeval kõige edukamateks EE strateegia rakendajateks. Nende ettevõtlikkust soodustavad nii pidevalt ja kiiresti arenenev keskkond kui teadmustöötajad. (Miller 1983: 773) Enamasti tegutsevad nad kiiresti arenevates valdkondades (nt biotehnoloogia, erinevad veebikeskkonnad jms).

D. Miller on oma 2011. aasta artiklis tõdenud, et tema 1983. aasta uurimust on järgnevatel aastatel valesti tõlgendatud ning seeläbi jõutud üksteist vastandavatele tulemustele. Miller väidab, et leida, millised tegurid EE-d mõjutavad, on esimene samm defineerida, mis tüüpi ettevõttega on tegemist. Seda arvestamata on saadud mitmeid tegureid, mis erinevates uuringutes üksteisele vastu räägivad. Nt bürokraatiat on erinevates uurimustes märgitud nii ettevõtlikkust soodustavaks kui takistavaks teguriks. Planeerivates suurtes korporatsioonides on kindlate rutiinide järgimine oluline, et tagada ettevõtte jätkusuutlikkus ning töötajate tegevusvabadus mõistliku kontrolli all hoida. Näiteks 3M ja IBM on suured korporatsioonid, kus mõistlikus mahus bürokraatia on taganud eduka EE strateegia. (Sathe 2003: 134) Lihtsates väiksema suurusega ettevõtetes on liigne formaalsus kindlasti takistavaks teguriks, kuid autori arvates on seda tüüpi ettevõttes liigse bürokraatia tekkimine ka vähetõenäoline.

Teadlased on ühel meelel, et üheks kõige olulisemaks teguriks EE tekkimisel on ettevõtte strateegiline visioon (erinevatel autoritel ka missioon, konkurentsitaktika, strateegia). Ühine visioon on see, mis eristab edukaid uute ideede elluviijaid nendest ettevõtetest, kus palju häid mõtteid jääb idee tasandile (Wang, Rafiq 2009: 19). Ettevõtte strateegiline visioon peegeldab seda, milliseks soovitakse ettevõtet pikemas perspektiivis arendada ehk milline on ettevõtte kõige üldisem eesmärk. Strateegilise visiooni paikapanekut ning selle edastamist järgmisele tasandile peetakse tippjuhtkonna kõige olulisemaks ülesandeks. On vähetõenäoline, et ettevõtliku strateegilise visioonita ettevõttes kujuneks ettevõtlikkust soodustav keskkond, sest seal ei teki ühtset domineerivat tippjuhtkonna poolt toetatud arusaama ega eesmärke. (Ireland *et al.* 2001: 29–30) Ilma ühise selge visioonita, kuid ettevõtlike töötajatega ettevõttes on üsna

tõenäoline, et pühendunud ja entusiastlikud töötajad kisuvad ettevõtet erinevatesse suundadesse (Wang, Rafiq 2009: 19).

Tippjuhtkonna ülesanne on luua selline keskkond, kus ettevõtlikud initsiatiivid arenevad ilma otsese juhtkonna sekkumiseta (Ireland *et al.* 2009: 29). Ettevõttesisene keskkond (Ireland *et al.* kasutavad mõistet *pro-entrepreneurial architecture*), st kultuur, struktuur, tasu- ja motivatsioonisüsteemid ning ressursside ja võimekuste kasutamine, on vahendiks, mis aitavad muuta visiooni konkreetseteks ettevõtlikeks protsessideks ja käitumismustriteks. Et ettevõtlikku visiooni kujundada, esimeseks sammuks ja kõige lihtsamaks sammuks juhtkonna keskendumine võimalustele, mitte probleemidele.

Ettevõtlikkust soodustava keskkonna loomisel on olulisim tegur organisatsioonikultuur, mis EE puhul soodustab ettevõtlikkust ning moodustab n-ö liimi, mis ettevõtte töötajad, nende ülesanded ning eesmärgid ühendab. E. H. Schein (1992: 16) on organisatsioonikultuuri defineerinud järgmiselt: “Organisatsioonikultuur on organisatsiooni peamised tõekspidamised, mis on kujunenud tema suhetes väliskeskkonnaga ja sisemises koostegEVuses, ning seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeks.” Kui ettevõttes on seatud eesmärgiks olla või saada ettevõtlikuks, siis peab organisatsioonikultuur toetama järgmisi väärtusi: proaktiivsus, riskijulgus ning julgus otsustada ja eksperimenteerida. Uuringud näitavad, et vaid need kultuurid, kus keskkonna muutuste jälgimine ja hindamine on väärtustatud, tagavad ettevõttele pikaajalise tulemusliku tegutsemise.

Selleks et töötajad tunnetaksid, et ülaltoodud väärtusi ka tegelikult hinnatakse, on oluline tippjuhtkonna toetus (Antoncic, Hisrich 2003: 523). Tippjuhtkonna toetus näitab põhimõtteliselt seda, millisel määral juhtkond ise usub, et võimaluste märkamine ja rakendamine on õiged (Kuratko 2005: 701, Stevenson, Jarillo 1990: 24). Tavapäraselt on kõrgemal tasemel juhil lihtsam uutele ideedele juhtkonna toetust leida. Kõrge hierarhiaga ettevõtetes, kus juhi ja alluva suhtlemine ei ole väga tihe, võib operatiivtasandi juhtidel tegelikkuses olla juhtkonna toetus, kuid tihti ei tea nad selle iseloomu ega ulatust ning see muudab nad uute ideede pakkumisel ettevaatlikumaks. (Hornsby *et al.* 2009: 242) Juhtkonnal on võimalik toetust näidata mitmel moel, näiteks

töötajate poolt välja toodud ideede arutamise, uuendusmeelsete töötajate tunnustamise, väiksemate eksperimentide kohese toetamise ning suurematele eelarve võimaldamise kaudu.

Avatud suhtlemist kui firmasisest infojagamise ning töötajate võimustamise viisi peetakse kõige olulisemaks innovatsiooni tekkimise teguriks. (Antocic 2003: 312, Zahra 1991: ) Heinonen ja Toivonen (2008: 594) tõestavad Soomes 500 mitte-juhtivtöötaja hulgas läbiviidud uuringus, et otsekohene ja aus suhtlemine (mida antud küsitluses iseloomustati kui lahtiste kaartidega asjadest rääkimine, töökohal saadav abi ja toetus ning uuenduste kiire elluviimine) osutus nn reatöötajate poolt vaadates kõige olulisemaks ettevõtlikkust mõjutavaks teguriks.

Ettevõtlikkust toetab kindlasti see, kui probleemide tekkimisel tegeletakse nende lahendamise ja dilemmade korral võtab projekti/teema eest vastutaja vastu konkreetse otsuse (Stopford, Baden-Fuller 1994: 524). Proaktiivsus ning senine kogemus aitavad kaasa sellele, et võimalikke probleeme saab juba eos ennetada või varases staadiumis lahendada (Stull, Aram 2010: 31)

Töö autonoomia ja vabadus ise otsustada toetavad ettevõtlikke väärtusi igas etapis. Samas on otsustusõiguse andmise puhul oluline, et see oleks töötaja võimete ja kompetentsidega vastavuses. (Horsnby *et al.* 2009: 238) See, kui suurt riski on töötaja valmis võtma uute lahenduste otsimisel, oleneb otseselt sellest, kui palju tema otsene ülemus teda usaldab (Stull, Aram 2010: 31). Töötaja usaldusväarsus määrab ära temale antava töö autonoomia määra ning lubab juhil uskuda, et töötaja viib miinimumini võimalikud negatiivsed tulemused ja maksimeerib positiivsed. Usaldusväärne töötaja vajab ka väiksema intensiivsusega kontrolli ning töötaja, keda juht usaldab, tegutseb suure tõenäosusega ettevõtlikult ilma väliste lisamotivaatoriteta. (Stull, Aram 2010: 30) Kõrgema ja keskastme juhtide seas on seosed töö autonoomia ning ettevõtlikkuse vahel tugevamad (Horsnby *et al.* 2009: 243). Operatiivtasandi juhtide puhul ei ole suurema autonoomia andmine ettevõtlikkust tõstnud. Põhjuseks võib olla, et selle tasandi juhid ei oska pakutud vabadust kasutada või ei ole ettevõttes leitud sobivat tasusüsteemi, mis innustaks esmatasandi juhte riski võtma ning uuendusi otsima (*Ibid.*).

Kui ettevõtte kultuur soosib autonoomiat ning töötajad on võimustatud, peavad paigas olema ka kontrollimeetmed (Horsnby *et al.* 1993: 31). Kui madalama ettevõtlikusega ettevõtete puhul on tavaline, et juhid peavad kontrolli eesmärgiks seda, et neil oleks võimalik otsuseid langetada, siis kõrgema ettevõtlikkusega ettevõtetes kontrollitakse pigem uute lahendustega seotud töötajate otsuseid konkreetsetes vaheetappides. Ettevõtlikkuse seisukohalt on oluline kontrollida protsesse, mitte konkreetseid tegevusi, ning kui protsess on õige, siis võib loota teatud koguses edule. (Sathe 1988: 396) Positiivne kontroll tagasiside näol, koos tunnustamisega on üks ettevõtliku sisekultuuri oluline element (Kuratko *et al.* 2001: 30) Kui ettevõttes on selge, mis tüüpi uusi lahendusi otsitakse, kokkulepitud tegevused, mida ei tolereerita ja mida peetakse vastutustundetuks ning jälgitakse vaheetappide eesmärkide saavutamist, siis on kontrollimine rohkem toetava ja tagasisidet andva iseloomuga (Sathe 2003: 308). Ettevõtlikkuse puhul on olulisemad strateegilised ning vähem finantsidega seotud mõõdikud (nt kasumlikkus, investeeringute tasuvus jm). Strateegiliste mõõdikute hulka kuuluvad muuhulgas kliendi rahulolu, uute tehnoloogiate arendamine, kasulike mudelite registreerimine, seatud kvaliteedimõõdikute saavutamine. Teatavasti on kontrollpunktide ja mõõdikute määramise juures suurimaks puuduseks see, et mida mõõdetakse, seda ka tehakse. Kui juhtkond soovib ettevõtlikkust toetada, on selleks tegelikult kaks kontrollkohta: töötajatele antud vabaduse sihipärane kasutamine ning võetavate riskide jõukohasuse hindamine. (Ramachandran *et al.* 2006: 91) Kontrolli teostamisel soovitavad Foster ja Kaplan (2001: 50) minimalistlikku lähenemist, st kontrollida tuleb seda, mida vaja, mitte seda, mida võimalik, ning kontrollida tuleb siis, kui vaja, mitte siis, kui võimalik.

Nii võimustamine kui töö autonoomia ja probleemide lahendamine eeldavad, et ettevõtte strateegiline eesmärk on töötajatel teada ning nad suudavad ise lahendusi leida ning otsustada, milline on parim viis antud situatsioonis käituda. (Kuratko *et al.* 2001: 29)

Ettevõtte struktuur on järgmine oluline tegur, mis ettevõtlikkust mõjutab. Kui ettevõtte strateegia on paigas, tuleb järgmisena luua struktuur, mis selle eesmärgi saavutamise võimalikuks teeb. Struktuur peegeldab viisi, kuidas organisatsioonis on korraldatud kaks peamist protsessi: tööjaotus ja koordineerimine. Kui strateegia hõlmab



innovatsiooni, siis peab ettevõtte struktuur seda toetama, st struktuur peaks olema lamedam, juhtidel on rohkem alluvaid, suhtlemine on informaalsem, protsesside juhtimine on teadmispõhine (mitte positsioonipõhine), informatsiooni levitatakse võrgustikes, töökirjeldused/ametijuhendid on üldisemad ning sisekontrollil on väiksem roll. (Ireland *et al.* 2009: 31, Hayton 2003: 379) Üheks võimaluseks alustada ettevõtte muutmist ettevõtlikumaks on samaaegse mõlemapoolse osavuse kontseptsioonist lähtuvalt projektipõhiste meeskondade loomine ning avastusliku innovatsiooni viimine üksuste üleseks (Birkinshaw, Gibson 2004: 47).

Organisatsioonisisesed tasu- ja tunnustamissüsteemid võivad avaldada ettevõtliku käitumise tekkimisele kiiret mõju. Mitmetes erinevates empiirilistes uuringutes on leitud, et kesk- ja esmatasandi puhul on materiaalne tunnustamine peamiseks ettevõtlikkust käivitavaks teguriks. (Ireland *et al.* 2009: 32) Isegi kui rahaline preemia ei ole kõrgema tasandi juhile esmatähtis, peab pidevaks innovatsiooniks olema mingil kujul esinev tasusüsteem, millega tunnustatakse uute lahenduste leidmist. (Fry 1993: 377) Enamasti on tasustamine ettevõtlikes ettevõtetes lisaväärtuse loomise põhine (Kuratko *et al.* 1993: 30), erinevalt konservatiivsetest ettevõtetest, kus tasusüsteem arvestab pigem inimese positsiooni ettevõttes (Brown *et al.* 2001: 956). Ettevõtlikud töötajad on tihti suure sisemise motivatsiooniga ning kui rahaline tasu on piisav, siis motiveerivad neid pigem mitterahalised vahendid, nt uued ja raskemad ülesanded, lisapuhkus, erinevad treening- ja õppeprogrammid, stipendiumid millegi uue uurimiseks, vaba töögraafik jm pehmed väärtused. Kuna uute lahenduste leidmise ja elluviimise vahel võib olla ajaliselt pikk vahe, siis peaksid tasusüsteemid seda arvesse võtma. (Barringer, Bluedorn 1999: 427)

Sathe (1988: 393) nimetab keskendumist üksikutele innovatiivsetele tegudele ja strateegiliseks eesmärgiks seatud ettevõtlikku käitumist pealispindseks ettevõtlikkuseks (*surface entrepreneurship*) ning püüet viia ettevõtlik organisatsioonikultuur ja käitumine kogu organisatsioonini süvaettevõtlikkuseks (*deep entrepreneurship*). See võib olla ka vastuseks töö autorile kirjandusest silma jäänud vastuolule, et teoorias on ettevõttesisene ettevõtja enamasti töötaja, kelle sisemine motivatsioon on kõrge ning keda innustab ettevõtlikult käituma pakutav tegevusvabadus, eksperimenteerimine ja

uue otsimine ning tasuks piisab juhi tunnustusest. Keskastmejuhi tasandil tehtud empiirilistes uuringutes on aga rahaline motivatsioon enamasti esimese kolme ettevõtlikkust mõjutava teguri hulgas, mis võib viidata, et nendes ettevõtetes on tegemist pealispindse ettevõtlikkusega.

Ettevõtte ressursid ja võimekused mõjutavad EE tekkimist. Ressursid muutuvad võimekusteks, kui läbi nende on ettevõttel võimalik seatud ülesanne täita. Ettevõtlik võimekus tähendab ettevõtte süstemaatilist võimekust näha ja ellu viia konkurentide poolt veel avastamata võimalusi. (Hitt *et al.* 2002: 311) EE seisukohast on olulised ressursid, mis võimaldavad tegeleda uute võimaluste avastamise ja elluviimisega. Ettevõtlik ettevõtte püüab näha ja ellu viia maksimaalselt võimalusi, aga kasutada selleks minimaalselt oma ressursse. (Brown *et al.* 2001: 956) Sellised ettevõtted kasutavad oskuslikult teiste inimeste/ettevõtete finants- ja inimkapitali ning oskusi ja kompetentsi (Starr, MacMillan 1990: 83). Uutesse ettevõtmistesse on võimalik kaasata ettevõtteväliseid eksperte, osta projektipõhiselt sisse oskusteavet ning rentida seadmeid, kasutada erinevate fondide ja investorite finantsvahendeid.

Ressursside kasutamise ja jagamise koha pealt on tippjuhtkonna otsus, kas otsitakse ühte suurt innovatsiooni või tegeletakse paljude väiksemate uuendustega. Ettevõtlikkuse seisukohalt oleks mõistlikum ja riskivabam panustada paljudesse väiksematesse uutesse ettevõtmistesse kui ühte suurde. Ühe suure võimaluse otsimise suurim eelis on see, et mõeldakse väga avaralt ning ambitsioonikalt ning lahenduse õnnestudes on ettevõtte edukus mingiks perioodiks tagatud. Teiselt poolt on lisaks suurele ebaõnnestumise riskile puuduseks ka see, et uute lahenduste otsimine ettevõttes jääb vaid mõne juhtivtöötaja ning peakontori ülesandeks ja kogu ettevõtte ettevõtlikkus ja innovaatus vähenevad. Paljude väikeste võimalustega tegelemine, eriti suurettevõtete puhul, loob võimaluse, et ettevõtlikus ei ole mitte ainult peakontori ja juhtkonna tasandi ülesanne, vaid kogu ettevõtet hõlmav tegevus. (Sathe 1998: 93–115)

Finantskapitali peetakse üheks ettevõtlikkust piiravaks või toetavaks ressursiks, andes avaramad võimalused uute lahenduste otsimisega tegelemiseks ja eksperimenteerimiseks. Samuti annab finantskapital ligipääsu teistele ressurssidele

(Ireland *et al.* 2003: 978). Finantskapitali puhul ei ole oluline mitte niivõrd see, kellele see kuulub, vaid just selle kättesaadavus. Kergem finantskapitali kättesaadavus soodustab ettevõtte riskijulgust, mis omakorda soodustab uute võimalustega tegelemist. Samas on oluline märkida, et liiga kergelt kättesaadav finantskapital võib muuta ettevõtte ühelt poolt laisaks ratsionaalsete otsuste tegemisel (nt ressursside kasutamist ei vähendada juba oma eluea lõpus või küpsusfaasis olevate toodete toetamisel) või teistpidi üliagaraks ning tegelema hakatakse küsitava väärtusega tegevustega, raisates raha ja aega. Vähem ressursse surub peale suurema distsipliini, täpsema fookuse ning teatava kiiruse. (Sathe 2003: 84) Suured korporatsioonid on selleks, et uued ideed saaksid areneda, loonud erinevaid fonde, nt Samsung on avanud 24 tundi avatud VIP (*Value Innovation Program*) keskuse, kus on loodud kõik võimalused, et töötajad saaksid tulla ja uusi ideid arendada. Kui idee osutub valituks, eraldatakse sellele stardiraha.

Ajaressurss on teine ettevõtlikkust piirav või soodustav tegur. Uute lahendusteni jõudmiseks peab töötajatel olema oma põhitöö kõrvalt aega, et tegeleda grupis või üksinda võimaluste avastamise/analüüsi ja elluviimisega. Suured innovatiivsed ettevõtted arvestavad sellega ning on loonud võimalusi töötajatele lisaaja andmiseks. Nt Google nõuab, et töötajad kasutaksid 20% tööajast uute asjadega tegelemiseks.

Ettevõtte kollektiivne teadmus on üks olulisemaid immateriaalseid ressursse, mis võib anda ettevõttele jätkusuutliku konkurentsieelise (March 1990: 83). Teadmised võimaldavad töötajatel täpsemalt hinnata ja näha keskkonnast tulevaid võimalusi ning nende võimaluste sobivust ettevõtte strateegia ja taktikalise tegevuse seisukohalt hinnaga. (Stopford, Baden-Fuller 1994: 524) Ettevõtlikkuse seisukohalt peetakse oluliseks tegevustega seotud teadmisi ning vähem nn deklarativseid teadmisi. Tegevusega seotud teadmised on need, mis tekivad kogemusest sarnaste situatsioonide lahendamisel ning mida on raske kirja panna ja teistesse ettevõtetesse üle viia. Kui need teadmised suudetakse süstematiseerida, siis annavad need ettevõttele olulise konkurentsieelise. (Wiklund, Shepherd 2003: 1308) Teadmised turust, toodetest ja tehnoloogiatest suurendavad võimekust võimalusi näha ja rakendada. Ettevõtetel, kellel puuduvad sügavad teadmised klientidest ning sellest, mida kliendid tegelikult ootavad,

on raskem leida töötavaid lahendusi ning seeläbi keerulisem luua ka uusi tooteid/teenuseid. (*Ibid.*) Tehnoloogiliste teadmistega võib juhtuda, et oma valdkonnas nähtavad võimalused on turust ees. Ei ole väga harukordne, et ettevõtted hoiavad kinni innovaatilisi tehnoloogiapõhiseid lahendusi, sest turg ei ole nendeks veel valmis või ei ole nende tootmiskulu jõudnud piisavalt madalale, et muuta see tarbijatele kättesaadavaks (nt AMOLED ekraaniga televiisorid). Samas annavad tehnoloogiaalased teadmised ettevõttele eelise uuenduste elluviimise kiiruses, võimaldades ajal, mil konkurendid alles omandavad uusi teadmisi, ettevõttel juba lahenduste otsimisega tegeleda.

Toote ja turu teadmistele lisaks kuuluvad immateriaalsete ressursside hulka ka ettevõtte osalemine erinevates sotsiaalsetes võrgustikes, partnerlussuhted ning kõik, mida ei ole võimalik kirja panna ega teise ettevõttesse üle kanda (Wiklund *et al.* 2009: 365). Seetõttu on see ka konkurentide poolt raskemini jäljendatav ning ettevõtlikkuse seisukohalt olulisem kui materiaalsed vahendid.

Isegi kui kõik ülaltoodud tegurid on ettevõttes olemas, tekib ettevõtlikkus siis, kui töötajad neid tunnetavad (Srivastava, Agrawal 2010: 171) ning ettevõtte personalipoliitika on töötajate valikul ja arendamisel ettevõtlikkust toetav. Edasi käsitseb autor töötaja ja juhi kompetentse, mis EE tekkimist mõjutavad.

Toimivas ettevõttes on ettevõtlikkus suuresti juhtimisküsimus (Brown *et al.* 2001: 954) ja organisatsiooni areng sõltub peaaegu eksklusiivselt mõnest ettenägevast juhust ning tema tehtud investeeringutest inimestesse kui ettevõtte peamisse ressursi (Hamel, Prahlad 2005: 153). Juhi isikuomadused kõikidel juhtimistasanditel on ettevõtlikkuse seisukohalt kõige kriitilisemaks teguriks (Shapero (1975) viidatud Miller 1983: 772). Tippjuhilt eeldatakse EE kontekstis pigem eestvedamist kui juhtimist, st uute võimaluste nägemist, visiooni paikapanemist ning töötajateni viimist, töötajate motiveerimist ning innustamist. Keskastme juhi olulisteks iseloomujoonteks on intuiitiivne võimaluste otsimine (*versus* analüütiline), analüütiline otsustamine (*versus* tunnetel ja väärtustel baseeruv), assertiivne enesekindlus (annab eelise oma otsuste

põhjendamisel ning elluviimisel), madal turvatunde vajadus (annab võimaluse suuremat riski võtta, mis omakorda aitab kaasa võimaluste nägemisele). (Sathe 2003: 150)

Ettevõttesisesed ettevõtjad (ettevõtlikud töötajad) ei teki ettevõttesse ise, juhi ülesanne on töötajaid toetada ning innustada neid ettevõtlikult käituma. Kogu organisatsiooni hõlmava EE puhul on iga maksimaalset panust andev töötaja oluline. Ettevõtlik strateegia osutub mõttetuks, kui ettevõttes on töötajaid, kellel puuduvad ettevõtlikuks tegutsemiseks vajalikud iseloomujooned ja oskused. (Amo, Kolvereid 2005: 12) Kuigi ettevõtlikud töötajad võivad olla juhile raskemad alluvad kui nn vaiksed järgijad, siis märkavad ja ellu viivad uusi lahendusi ikkagi enesekindlad, initsiatiivikad töötajad, kelle jaoks ei ole olemasolevate protsesside kahtluse alla panemine probleem. (Heinonen, Toivonen 2008: 171)

Töötajate ettevõtlikkust toetavad kompetentsid määravad ära selle, kas ettevõtte märkab väliskeskkonnas pakutavaid võimalusi või mitte. Kompetentne tähendab võimekust käituda konkreetses valdkonnas, situatsioonis või tegevuses efektiivselt ning täita talle antud rolli. (Hayton, Kelly 2006: 413) Ajaliselt võivad olla tabelis 3 toodud etappides tegevused üksteisele järgnevad või spiraalsed, arvestades asjaolu, et hindamise/info vahendamise etapis tekib uut infot, mis võib omakorda viia uue võimaluseni. Tabelis 3 on toodud erinevates EE etappides olulised kompetentsid.

Avastamiseks on olulised oma valdkonna ja turu/tarbija teadmised, loominguline lähenemine uutes situatsioonides, uut moodi tegemise soov. (Shane *et al.* 2003: 275) Kohusetundlikkust seostatakse sisemise motivatsiooniga ning järjekindlusega, eksperimenteerimissoovi uute teadmiste omandamisega. Need koos oma valdkonna teadmistega loovad innovatsiooni kompetentsi. Kui töötajal puuduvad oma valdkonnast sügavad teadmised, suudab ta uusi võimalusi märgata ainult üldistes ning pinnapealsetes tegevustes. (Sathe 1988: 395)

Hindamise/vahendamise kompetents on analoogiate leidmise oskuse, enesekindluse, loomingulisuse, suhtlemisoskuse, uudishimu ja sisemise motivatsiooni kombinatsioon (Hayton 2006: 416). Selles etapis võib olla vajalik sisse tuua ka ettevõtteväliseid

eksperte ja lisateadmisi (Shane, Venkataraman 2000: 222). Uue idee puhul on projektijuhiks enamasti idee autor ning selleks, et suuta oma ideed teisteni viia, peab ta isikuomadustelt olema teisi innustav ja hea suhtleja, lisaks omama laialdasi organisaatori võimeid ning olema valmis muutusi juhtima. Projektijuhi usaldusväärsus annab tema ülemusele suurema kindluse, et tegeletakse asjakohase info kogumise ja jagamisega. Ettevõtlikult töötajalt eeldatakse suurt ettevõttevälist suhtevõrku ja tihedat suhtlemist partnerite, klientide, varustajate, konkurentide, tööstusharu esindajatega jt. (Hayton, Kelly 2006: 414)

**Tabel 3.** Ettevõttesisese ettevõtlikkuse seisukohast olulised töötaja kompetentsi komponendid erinevates EE etappides

	Kompetentsi komponent/ EE etapp	Avastamine	Hindamine	Õigustus	Elluviimine
Tead- mised	Valdkonna	+	+		
	Multidistsiplinaarsed	+	+	+	+
	Organisatoorsed		+	+	+
Oskused	Vaimne võimekus	+	+		
	Loomingulisus	+	+		
	Analoogiate nägemine		+	+	
	Mõjutamine		+	+	
	Muudatuste juhtimine			+	+
	Emotsionaalne intelligentsus		+	+	
	Suhtevõrgustikud		+		
Isikuomadused	Kohusetundlikkus	+	+		
	Eksperimenteerimisoo	+	+		
	Enesekindlus		+	+	
	Usaldusväärsus		+	+	
	Riskijulgus			+	+
	Visadus	+	+	+	+
	Kirg	+	+	+	+
	Juhtimistase	Kogu ettevõte	Operatiiv- ja keskaste	Keskaste	Keskaste ja tippjuhtkond

Allikas: (Hayton, Kelley 2006: 414, Belousova 2010: 14 alusel autori koostatud).

Hindamise/vahendamise kompetents on analoogiate leidmise oskuse, enesekindluse, loomingulisuse, suhtlemisoskuse, uudishimu ja sisemise motivatsiooni kombinatsioon

(Hayton 2006: 416). Selles etapis võib olla vajalik sisse tuua ka ettevõtteväliseid eksperte ja lisateadmisi (Shane, Venkataraman 2000: 222). Uue idee puhul on projektijuhiks enamasti idee autor ning selleks, et suuta oma ideed teisteni viia, peab ta isikuomadustelt olema teisi innustav ja hea suhtleja, lisaks omama laialdasi organisatoori võimeid ning olema valmis muutusi juhtima. Projektijuhi usaldusväärsus annab tema ülemusele suurema kindluse, et tegeletakse asjakohase info kogumise ja jagamisega. Ettevõtlikult töötajalt eeldatakse suurt ettevõttevälist suhtevõrku ja tihedat suhtlemist partnerite, klientide, varustajate, konkurentide, tööstusharu esindajatega jt. (Hayton, Kelly 2006: 414)

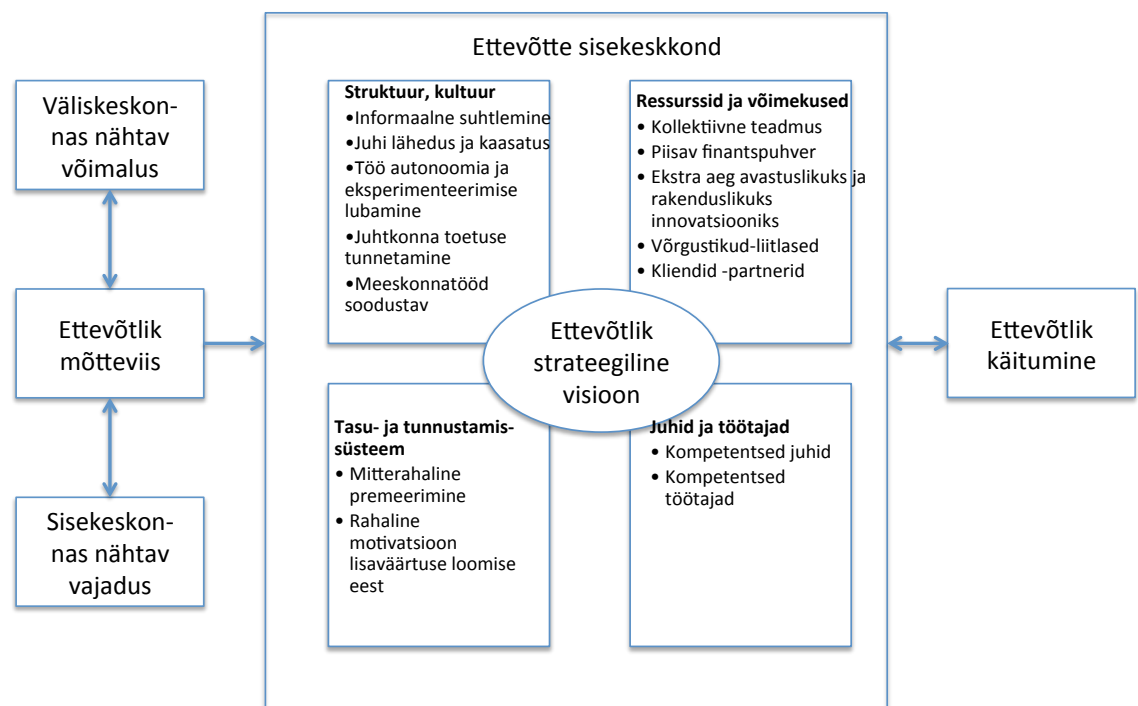
Projekti õigustamise etapis on kõige olulisemad kompetentsi komponendid erinevad laialdased teadmised, sh ettevõttest, mis koos emotsionaalse intelligentsuse ning muudatuste juhtimise oskusega annavad teatava usaldusvääruse, et antud töötaja võetud riskid on ettevõttele jõukohased (March 1991: 85). Isikuomadustest tulevad kasuks enesekindlus ja visadus, sest heakskiit projektile ei pruugi tulla esimesel korral.

Juhtkonnapoolse toetuse saamine projektile annab võimaluse kasutada ettevõtte ressursse ning kindlustada projekti õigustatus. Juhi (ehk sponsori) puhul loetakse kõige olulisemateks kompetentsi komponentideks riskijulgust ja visadust (sh oskust tulemusi oodata kaugemas perspektiivis), teadmisi erinevate valdkondade ja organisatsiooni toimimisest, et otsuseid langetada, ning muutuste juhtimise oskust, et vajalikud protsessid ettevõttes käivitada. Visadus ja järjekindlus on olulised ka seetõttu, et ettevõttesiseselt konkureeritakse peamiste piiratud ressursside (aeg ja raha) pärast. (Hayton, Kelley 2006: 418)

Kui tabelis 3 toodud neljas etapis on kompetentsid võimalikult laiaulatuslikult arendatud, siis on tõenäoline, et võimaluse tekkides lahenduste märkamise tõenäosus kasvab. (*Ibid.*: 420). Oskusi ja teadmisi saab ettevõttesiseselt arendada, samas on isikuomadused üsna muutumatud. Töötajate valimisel ja arendamisel on oluline seda silmas pidada, sest vastavad iseloomujooned viivad suurema tõenäosusega uute lahenduste nägemiseni. Sobilike iseloomujoontega töötajaid tuleb mööda EE

“karjääriredelit” arendada, alustades valdkonna teadmiste jagamisest ning jõuda ettevõtte ja ettevõtte ülest teadmiste ning kogemuste jagamiseni.

Ettevõttesiseselt saab uut vaadet laiendada peamiselt kahel moel, kas kaasata uusi inimesi või roteerida töötajaid/juhte erinevate üksuste vahel. Rotatsioon peaks olema sellise tempoga, mis võimaldab töötajal/juhil endale valdkond selgeks teha (soovituslikult vähemalt viis aastat) ning luua asjakohased kontaktid. Uute töötajate kaasamine annab suurema kontrasti seniste ja tulevaste tegevuste vahel, sest enamasti ei karda nad uutes suundades mõelda. Neil on uusi lahendusi nähes ja ellu viies rohkem võita kui kaotada. (Sathe 2003: 129) Joonis 5 näitab kokkuvõtvalt EE mõjutegureid ning ettevõtliku mõtteviisi ja käitumise seoseid.



**Joonis 5.** Ettevõttesisest ettevõtlikkust mõjutavad tegurid, ettevõtliku ettevõtte tunnused ning seos võimaluse nägemise ja elluviimise vahel (Sathe 1988, 2003; Zahra 1991, 1993; Kuratko *et al.* 1993; Stopford, Baden-Fuller 1994; Antoncic, Hisrich 2003; Dess, Lumpkin 2005; Hayton 2006; Ireland *et al.* 2009 alusel autori koostatud).

Ettevõtte ettevõtlikkustaseme hindamiseks on välja töötatud mitmeid erinevaid mudeleid ja instrumente (mh IAI, Entrescale, CEAI, Corporate Health Audit), mis



erinevates kombinatsioonides hõlmavad eelpool välja toodud EE mõjutegureid. Horsnby *et al.* (2002) arendatud CEAI (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*) (algelt IAI (*Intrapreneurship Assessment Index*)) hõlmab viite ettevõtlikkuse mõjutegurit: tasu- ja tunnustamissüsteemid, juhtkonna toetus, töö autonoomia, ressursside kättesaadavus ning kontrolliulatus (*wide span of control*) ning enamasti hinnatakse sellega keskastme juhte mõjutavaid tegureid. CESI mudel (*Corporate Entrepreneurship Index*) on välja töötatud EE mõõtmiseks töötaja tasandil, hõlmates seitset mõjutegurit: ettevõtte struktuur, juhtkonna toetus ja eestvedamine, kliendi- ja turuorientatsioon, ettevõtte kultuur, personalijuhtimine ning ettevõttesisene kommunikatsioon. CESI loodi algelt monopoolsete ettevõtete EE hindamiseks (sellest ka kliendi- ja turuorientatsiooni dimensioon). Töö autori arvates on selle alusel sobilik analüüsida ka toimivate ettevõtete (sh väikeste ja keskmiste) sisekeskkonda mitmel juhul. Esiteks olukorras, kus EE mõiste on vähetuntud, annab enamate tegurite kaardistus avarama pildi võimalikest mõjuteguritest. Teiseks, on CESI hinnang sobilik vahend töötaja arengu- ja motivatsioonipaketi väljatöötamisel.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et EE-d mõjutavad tegurid saab jagada kolme gruppi. Esiteks, väliskeskkonda nähakse ettevõtlikkes ettevõttes kui võimalust ning mida dünaamilisem, konkurentsitihedam, heterogeensem ning uute toodete rikkam see on seda suurem tõenäosus on, et EE tekib. Ettevõttesise keskkonna teguritest kõige olulisemaks loetakse ettevõtte ettevõtlikku visiooni ning ettevõtte kultuuri ja struktuuri. Lisaks avaldavad mõju ettevõtte ressursid ja võimekused. Kui tippjuhtkond kõrvale jätta, siis järgmistel tasanditel eeldatakse lisaks sisemisele motivatsioonile ka rahalist tunnustamist. Järgmisena käsitleb autor EE eripära väike- ja keskmise suurusega ettevõttes.

### **1.3. Ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõjutegurite eripära väike- ja keskmistes ettevõtetes**

Tavatarbijale võib jääda mulje, et nii Euroopa kui maailma majanduses annavad tooni suurkorporatsioonid. Statistika järgi on aga peaaegu 99% Euroopas asuvatest ettevõtetest aga väikese või keskmise suurusega (Eurostat 2013). Väike- ja keskmiseks ettevõtteks (edaspidi VKE) loetakse antud töös EL-i poolt välja töötatud määratlust, kus

VKE põhitunnusteks on: töötajate arv kuni 250 inimest, aastakäive maksimaalselt 50 miljonit eurot ja/või aastabilansi kogumaht maksimaalselt 43 miljonit eurot. Väikeettevõteteks loetakse neid ettevõtteid, mis annavad tööd vähem kui 50-le töötajale ning mille aastakäive ja/või aasta bilansimaht ei ole suurem kui 10 miljonit eurot; mikroettevõteteks loetakse kuni 10 töötajaga ettevõtteid. VKE-d annavad EL-is tööd  $\frac{2}{3}$  töötajatest erasektoris ning loovad 49% EL-i toodetavast lisaväärtusest (Ecorys 2012: 9). Eelpooltoodut arvesse võttes on VKE-s EE kui strateegia rakendamine edukust silmas pidades täpselt sama oluline kui suurtes ettevõtetes. Ettevõtlik käitumine on VKE kontekstis loomupärasem, kuid need kaks mõistet ei ole sünonüümid.

Arvesse võttes D. Milleri ettevõtete tüpoloogiat (vt tabel 1) on VKE-d kas lihtsad või orgaanilised ettevõtted. Lihtsate ettevõtete puhul on peamiseks ettevõtlikkuse mõjutajaks ettevõtte juht/omanik ning VKE puhul võib tihti panna võrdusmärgi juhi ja/või omaniku ning ettevõtte strateegilise orientatsiooni vahele. (Miller 1983: 772; (Wiklund, Shepard 2003: 1310) Orgaaniliste ettevõtete puhul avaldab ettevõtte valitud strateegia osas mõju keskkond ning ettevõtte mitteformaalne ning avatud suhtlemisega struktuur.

Tegevjuhi taustast ning varasematest kogemustest ning juhtkonna ettevõtlikest kompetentsidest oleneb, kas VKE suudab uusi võimalusi märgata (Zahra 1993: 10). VKE-de puhul näitavad uuringud, et väliskeskkond mõjutab nende tegevust oluliselt enam kui suurettevõtteid ning nende areng oleneb otseselt valdkonna arengust ja turu küpsusest. Kasvavad VKE-d kalduvad valima ärivaldkonnaks kasumlikke ning arenevaid turunišše, mille vajaduste rahuldamine on suurfirmade jaoks liiga väiksemahuline. (Wiklund *et al.* 2003: 363)

Eelmises peatükis vaadeldud ettevõtlikkust mõjutavad tegurid – ühine visioon, ettevõtlikust toetav organisatsioonikultuur ja struktuur, piisavate ressursside olemasolu ning motiveeriv tasusüsteem – on leidnud väike ja keskmiste ettevõtete puhul toetust ka empiirilisel (Carrier 1996: 16). Mitmed autorid on VKE-de ettevõtliku käitumise puhul välja toonud veel kaks olulist tegurit. Esiteks osalemine võrgustikes ja strateegilistes

liitudes (Antoncic 2001: 222, Thorgren *et al.* 2009: 355) ning teiseks personalipoliitika (Hayton 2003: 376; Hayton, Kelley 2006: 408).

Konkurentsieelise saavutamine oleneb lisaks ettevõtte sisestele võimekustele ning nende kasutamisele suuresti suhetest ja liitudest teiste partnerorganisatsioonide ning firmadega (Parkhe 1991: 579). Potentsiaalset kasu võrgustikes osalemisest saavad küll nii suured kui väikesed ettevõtted, kuid kirjandusest jääb mulje, et pigem võidavad sellistes liitudes osalemisest väiksemad (Thorgren *et al.* 2009b: 134). Võrgustikud annavad ligipääsu sotsiaalsetele ressurssidele, mis muidu oleks ettevõtte eest varjatud, olles niimoodi osa sotsiaalsest kapitalist (Gronum *et al.* 2009: 260). Võrgustiku definitsioonina kasutab töö autor Human ja Provan (1997: 372) tõlgendust: “Teadlikult moodustatud grupid, kus firmad asuvad geograafiliselt lähestikku, tegutsevad samas valdkonnas, võimaluse korral jagavad sisendit ja väljundit ning suhtlevad üksteisega, et saavutada konkreetne ärintulemus.” Iseseisvaid firmasid motiveerib võrgustikes osalema peamiselt asjaolu, et ühendatud ressursid ja firmadevaheline infovahetus võivad potentsiaalselt tõsta nende enda innovatsiooni taset, hõlbustada uuenduste rakendamist ning motiveerida neid suurema riskiga ettevõtmistega tegelema. (Thorgren *et al.* 2009: 368)

Eduka võrgustiku nurgakivideks on osaliste vaheline usalduslik suhe, osaliste mitmekesisus ning edukas teadmiste jagamine (Thorgren *et al.* 2009: 358). Võrgustikud pakuvad head võimalust kasutada teadmisi, mis oma ettevõttes on puudu. Samas ei saa öelda, et võrgustikus osalemine tähendab automaatselt teiste teadmistest osasaamist. Teadmiste jagamise protsess võib osutuda raskendatuks, kui nende omaja neid kiivalt endale hoiab, kui vastuvõtjal on vähene analüüsivõime või kui võrgustikus osalejad on üksteisega nõrgalt seotud ning suhtlevad harva. Võrgustikus, kus vastuvõtlikkus uutele teadmistele on kõrge, on väga tõenäoline, et jagatud teadmised/informatsioon jäävad teistele osalejatele “külge” ning võimaldavad ettevõtetel firmadel saada ideid uuteks toodeteks ja protsessideks, samuti uutele turgudele sisenemiseks. (*Ibid.*)

Kuna koostöö erinevate ettevõtete vahel on alati seotud teatud riski ning üksteisest sõltumisega, on usalduslik suhe edu saavutamiseks kriitilise tähtsusega ning soodustab

väärtusliku ressursi jagamist, milleni lepinguliste suhetega ei jõuta Partnerite vaheline väärtusliku ning haruldase ressursi jagamine võib olla laialdasem, kui osalejatel on positiivne ootus, et nende partner ei kasuta saadud teadmisi oportunistlikult. (Antoncić 2001: 227) Võrgustikus osalev ettevõtte ei saa loota ainult saadavale kasule, vaid peab ka ise tõestama, et ta on selles võrgustikus väärtiline enda pakutavate teadmiste ja informatsiooni kaudu osalema. Positiivne seos on leitud tugevate usalduslike suhetega võrgustike ja teadmiste jagamise ning uute lahenduste rakendamise vahel, samas mõjutavad nõrgemate suhetega võrgustikud avastuslikku innovatsiooni ja uute teadmiste saamist. (March 1990: 85) Heterogeensemad ning tugevamate sidemetega võrgustikud annavad suurema võimaluse rakenduslikuks innovatsiooniks (Gronson 2009: 262).

VKE-s on tavapäraselt vähem ressursse, et luua ettevõttesisest ettevõtliku kultuuri. Samas on side juhtide ja töötajate vahel palju tihedam (Schmelter *et al.* 2010: 719). Kui suurettevõtte puhul on ühise ettevõttesisese kultuuri loomine väga oluline, siis VKE puhul tõestavad uuringud, et asjakohase ning targa personalipoliitikaga on võimalik saavutada ettevõttes EE levimine (Hayton 2003: 376). Väikeettevõttes võib kõiki EE etappe (avastamine, vahendamine, juhtimine, elluviimine) täita ka üks inimene, kuid ei ole tõenäoline, et õnnestub värvata töötaja, kellele on olemas kõik ptk 1.2. toodud kompetentsid. Kui see ei õnnestu, siis on oluline luua meeskond, kus erinevate kompetentsidega inimesed üksteist täiendavad. Tehnokraatide ja välisspetsialistide kaasamine on väikeettevõtete puhul eriti oluline madala struktuuri tõttu, sest väikestes tuttavates meeskondades töötamine võib muuta töötajate arusaamad väga sarnaseks ning uusi ideid näha juba tuttavates valdkondades. Uued töötajad toovad alati uusi mõtteid ning seeläbi toetavad ettevõtlikkust. (Sathe 2003: 130) Valides ettevõttesse sobivate isikuomadustega töötajaid, kellel on olemas vajalikud teadmised ja motivatsioon, kuid puuduvad oskused, saab neid alati arendada vastava koolituse ja töötajate arenguprogrammi kaudu.

Kui suurte ettevõtete puhul jäävad ettevõtlikud tegevused tihti liigse inertsiga tõttu olemata, siis väikeste ja keskmiste ettevõtete puhul osutub uute lahenduste elluviimisel takistuseks piisava finantsressursi puudumine. Samas võib väga dünaamilistes ning

arenevates valdkondades juhtuda, et investorid, soovides kapitali paigutada, tekitavad võimaluste ja ressursside ülekülluse. Kasumlikkuse seisukohalt võib sellistes situatsioonides väikeettevõttel olla targem hoopis keskenduda võimaluste efektiivsele elluviimisele. (Wiklund, Shepherd 2005: 86) Näiteks e-kaubandus, kus selle asemel, et otsida uusi innovatiivseid tooteid ja teenuseid, toob konkurentsieelise hoopis efektiivse logistikalahenduse leidmine. (*Ibid.*) VKE-de puhul on eriti oluline rõhutada, et olemasolevaid ressursse tuleb kasutada loominguks ning rohkem raha ei tähenda automaatselt kasvu (Wiklund *et al.* 2009: 366) ega ettevõtlikkuse tõusu.

VKE-de puhul ei ole selge, kas EE mõjutab ettevõtte majandustulemusi või mõjutavad ettevõtte head tulemused ja suurenev rahavoog soovi uusi võimalusi avastada ning rakendada. (Wiklund *et al.* 2009: 367)

Antud töö teoreetilises osas käsitles autor EE mõistet, erinevaid ettevõtlusprotsessiga seotud tegevusi ning võimaluse nägemiseks ja elluviimiseks vajalikke kompetentse erinevates ettevõtlusprotsessi etappides. Peatükis toodi välja ettevõttesisesed ning välised tegurid, mis mõjutavad, et ettevõtte võimekus võimalusi näha ning elluviia säiliks juba toimivates ettevõtetes. Eraldi käsitleti väike- ja keskmiste ettevõtete eripärana võrgustikes osalemist ning personalipoliitika olulisust. Töö teises osas analüüsitakse EE teoreetilises käsitluses välja toodud mõjutegureid Eesti väike- ja keskmiste ettevõtete näitel.

## 2. ETTEVÕTTESISESE ETTEVÕTLIKKUSE MÕJUTEGURITE EMPIIRILINE ANALÜÜS

### 2.1. Uuringu metoodika ja valimi tutvustus

EE mõjutegurite analüüs koosneb järgmistest etappidest: peale teoreetilise materjali sünteesimist koostati uurimisplaan, sellest lähtuvalt koostati intervjuuküsimustik ning leiti uuringu valimisse sobilikud ettevõtted. Edasi viis autor läbi intervjuud ning seejärel süstematiseeris ja analüüsis neid. Viimases etapis sünteesiti teooria ja praktika ning tehti Eesti VKE-de näitel järeldused. Magistritöö empiirilise osa uurimisplaan koos uurimuse ajagraafikuga on toodud joonisel 6.



**Joonis 6.** Magistritöö uurimisplaan (autori koostatud).

Empiirilise osa läbiviimine toimus perioodil veebruar 2012 – aprill 2013. Autor tugineb EE tegurite analüüsimisel juhtumiuuringu metoodikale. Juhtumiuuringus uuritakse ilmingut tema loomulikus keskkonnas ning eriti sobib selle kasutamine siis, kui piirid

ilmingu ja tema konteksti vahel pole selged. Juhtumiuuringut eelistatakse uuringumeetodina üldiselt siis, kui püstitatakse “kuidas?” ja “miks?” küsimusi, kuid uurija ei mõjuta sündmusi, ning kui uuritakse kaasaegset nähtust reaalelu kontekstis (Yin 1994: 9). Juhtumiuuringu meetodit pidas autor antud töös sobilikuks, kuna esiteks on EE mõjutegureid teoorias käsitletud peamiselt suurettevõtete kontekstis ning teiseks ei olnud selge, millises vormis ettevõttesisene ettevõtlikkus Eesti VKE-de kontekstis esineb.

Juhtumiuuring võib põhineda ühel või mitmel juhtumil. Mitme juhtumi puhul on oluline, et järgitakse dubleerimisloogikat. Kui valitakse juhtumid, mille puhul võib ennustada sarnaseid tulemusi, on tegemist otsese dubleerimisega, kui vastandlikke tulemusi, siis räägitakse teoreetilisest dubleerimisest. Mõlema puhul on eelduseks rikkalik teoreetiline raamistiku väljatöötamine, mis aitab oletada, millistel tingimustel vastav nähtus ilmneb (otsene dubleerimine) ja millistel tingimustel see arvatavasti ei ilmne (teoreetiline dubleerimine). Hiljem aitab seesama raamistik tulemusi üldistada ja teha oletusi uute juhtumite kohta. (Yin 2003: 46–48) Kummalgi juhul on tulemusi võimalik üldistada vaid teooria, mitte populatsiooni suhtes. Antud töö põhineb mitme juhtumi disainil ning otsesel dubleerimisel.

Juhtumiuuringul võib olla erinevaid eesmärgi: uurida, selgitada või kirjeldada nähtust, testida või luua teooriat (Eisenhardt 1989: 535). Juhtumiuuringut kasutatakse sageli siis, kui soovitakse uurida üksikorganisatsiooni ja kui tahetakse kindlaks määrata tegureid, mis on seotud organisatsiooni või väiksema ühiku, nagu osakond, mõne aspekti või käitumisega. Siiski on samavõrd võimalik uurida tervet rida organisatsioone tunnuste osas, mis on juba kindlaks määratud või mida eeldatakse. Seda nimetatakse võrdlevaks juhtumiuuringuks. Seda tüüpi uuringus esitatakse reas organisatsioonides samu küsimusi ja järelduste tegemiseks võrreldakse vastuseid omavahel. Antud töös on kasutusel võrdlev juhtumiuuring, mille käigus koguti andmeid kuuest ettevõttest.

Andmete kogumisel ja analüüsil toetub autor eelnevalt välja töötatud teoreetilistele eeldustele. Juhtumiuuringus kasutatakse enamasti kombineeritud infokogumise viise, sh

dokumendid, arhiivid, intervjuud, otsesed vaatlused, osalusvaatlused. Info võib olla nii kvalitatiivne, kvantitatiivne kui mõlemat. (Eisenhardt 1989: 534–535)

Antud töö raames on kasutusel vaid kvalitatiivne info, mis saadi intervjuude läbiviimise teel. Autor viis läbi viis näost näkku intervjuud ning ühe poolstruktureeritud telefoniintervjuu, kus vestlus toimus vabas vormis, kuid suures plaanis järgiti intervjuu küsimustikku. Autor ei takistanud küsitletud firmajuhtidel ka teemast kõrvale kalduda ning kasutas saadud infot intervjuude interpreteerimisel. Kõikides intervjuudes ei esitatud kõiki küsimusi, sest olenevalt intervjuueeritavast vastati mõnele küsimusele mõne eelmise vastusega ning kui intervjuueeritav midagi mõne eelneva vastusega juba välistas, ei esitatud ka neid küsimusi.

Intervjuu küsimused (vt lisa 1) saadeti intervjuueeritavatele eelnevalt tutvumiseks. Küsimustiku koostamisel võeti aluseks CESI (*Corporate Entrepreneurship Instrument*) raamistik ning täiendati seda väliskeskkonna ning võrgustike ja liitude teguriga. CESI mudeli alusel koostatud küsimustik annab autori arvates antud töö uurimisülesande täitmisel kõige parema pildi EE mõjuteguritest, kuna haarab väga laia spektrit. Tabelis 4 on küsimused koondatud mõjutegurite põhisel.

Valimi koostamise aluseks olid ekspertgrupi ettepanekud. Ekspertideks olid 2010. aasta Tartu Ülikooli majandusteaduskonna strateegilise juhtimise õppekavasse sisse astunud üliõpilased. Ettevõtete leidmiseks korraldas autor märtsis 2012 ekspertgrupiga ajurünnaku teemal: “Millised väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted on teie ärivaldkonnas või partnerite hulgas uuendaja mainega ning on turul olnud kauem kui 7 aastat?”. Ajurünnaku tulemusel leiti 15 firmat. Edasi tutvus töö autor ettevõtete kodulehtede ning muu avalikult kättesaadava infoga ja sõelus välja valimi kriteeriumitele (vt tabel 5) vastavad kümme ettevõtet. Järgmiseks kontakteerus töö autor ettevõtte juhtidega ning täpsustas valimi kriteeriumitele vastavuse. Nõusoleku uuringus osaleda andis kaheksa ettevõtet, intervjuud tegi autor kuue juhiga. Üks ettevõtte ei sobinud peale kriteeriumite täpsustamist valimisse, sest töötajate arv oli kahanenud alla kahekümne. Teise välistas töö autor peale ettevõtte juhiga vestlemist, sest kuigi ettevõtte tooteportfell uuenes pidevalt, oli tegemist emaettevõtte poolt loodud



uuendustega ning kohalikul turul konkureeriti agressiivse hinnapoliitikaga ja kohanduti klientide nõudmistega.

**Tabel 4.** Intervjuu küsimused mõjutegurite lõikes

<b>Mõjutegurid</b>	<b>Küsimused</b>
Ettevõtte väliskeskkond	Millises valdkonnas tegutsetakse? Milline on valdkonna dünaamika? Milline on konkurents?
Ettevõtte struktuur	Milline on ettevõtte struktuur? Kui palju on töötajaid? Milline on tippjuhi roll?
Eestvedamine ja juhtkonna toetus	Ettevõtte missioon, strateegia? Selle loomine ja kaasatus? Juhtkonna toetus uutele ideedele? Ressursside võimaldamine, prioriteedid?
Kliendile ja turule orienteeritus	Millises valdkonnas tegutsetakse? Milline on ettevõtte konkurentsieelis? Kuidas kliendid mõjutavad uute lahenduste otsimist ja elluviimist?
Ettevõtte kultuur	Kuidas viiakse väärtused töötajani? Kuidas uued ideed tekivad? Milline on töötajate vabadus riskida, eksperimenteerida? Millised on kontrollmõõdikud? Kui vabad käed on töötajatel?
Personali juhtimine	Kuidas otsitakse uusi inimesi? Kuidas neid arendatakse? Kuidas toimub töötajate tunnustamine? Kui lojaalsed ja rahuolevad on töötajad?
Informatsioon ja kommunikatsioon	Kuidas saadakse ja jagatakse teadmisi? Kuidas toimub firmasise suhtlemine?
Meeskonnatöö	Kuidas toimub üksuste vaheline koostöö?
Võrgustikud ja partnerid	Kas osalete erinevates erialaliitudes? Kas ja kuidas aitab kaasa innovatsioonile? Millist rolli mängivad partnerid uute lahenduste leidmisel ja elluviimisel?

Allikas: (Bau, Wagner 2010); autori täiendustega.

**Tabel 5.** Ettevõtete valimi koostamise kriteeriumid ning kriteeriumite põhjendus

<b>Mõõdik</b>	<b>Kriteerium</b>	<b>Põhjendus</b>
Ettevõtte suurus	20–100 töötajat	Alates kahekümnest töötajast võib eeldada teatavat struktuuri
Vanus	7+ aastat	Väliskeskkond (sh majanduskriis, konkurentide tegevus, tehnoloogilised muutused) on avaldanud mõju ettevõttele
Innovatsioon	Uuendaja maine omas valdkonnas	EE peamine komponent
Omandisuhted	Eesti kapital või Eestis asuv kasumiüksus	Näitab iseseisvust ja otsustusõigust
Tulemuslikkus	Kasumlik ja kasvav	EE ja pikaajaline kasumlikkus on valdavas osas uuringutes positiivselt seotud
Valdkond	Mitte-teadmusmahukas	Mitte-teadmusmahukates ettevõtetes ei ole ettevõtlikkus nii loomupärane kui teadmusmahukates

Allikas: autori koostatud.

Kolm intervjuud viidi läbi perioodil 17.–23. aprill 2012 ning kolm perioodil 16.–30. aprill 2013 (vt tabel 6). Viis intervjuud toimusid intervjueeritava kontoris ning kestsid keskmiselt üks tund, üks intervjuu viidi läbi telefoni teel. Autor salvestas kõik intervjuud, v.a telefoniintervjuu, millest tehti märksõnalised ülestähendused. Intervjuusid tekstifailiks maha ei kirjutatud, vaid struktureeriti ühte koondtabelisse.

**Tabel 6.** Valimi ettevõtted, intervjueeritavad ning intervjuu toimumise aeg ja koht

<b>Ettevõtte</b>	<b>Ärivaldkond</b>	<b>Intervjueeritav</b>	<b>Aeg, koht, kestus</b>	<b>Märkmed</b>
AS BCS Itera	Ärikonsultatsioon	Erko Tamuri / omanik, juhatuse liige	Tallinn 17.04.2012 53 minutit	Salvestis
AS Overall Eesti	Teenindus	Märt Haamer/ omanik, juhatuse liige	Tallinn 18.04.2012 1 tund 18 minutit	Salvestis
AS Prike	Jae- ja hulgikaubandus	Lauri Põldemaa/ tegevjuht, juhatuse esimees	Tallinn 23.04.2012 46 minutit	Salvestis
Biomarket OÜ	Jaekaubandus	Priit Mikelsaar/ tegevjuht, omanik	Tallinn 16.04.2013 1 tund 13 minutit	Salvestis
OÜ Vendor Eesti	Teenindus	Henri Kaasik-Aaslav/ tegevjuht, juhatuse esimees	Tallinn 22.04.2013 1 tund 2 minutit	Salvestis
Telema AS	Teenindus	Hele Hammer/ tegevjuht, juhatuse esimees	Tallinn 30.04.2013 31 minutit	Käsi- kirjalised märkmed

Allikas: autori koostatud.

Valimis osalevate ettevõtete lühitutvustused on esitatud lisas 2. Tutvustused ei ole struktureeritud, töö autor lähtus ettevõtete juhtide poolt oma ettevõtte iseloomustamisel kasutatud infost ning märksõnadest.

Kuna ühe firma esindaja soovis, et tema seisukohti uuringus nimeliselt ei mainitaks, siis on ühtsuse huvides edaspidi ettevõtted tähistatud tähtedega A, B, C, D, E, F ning väidete illustreerimiseks toodud tsitaadid on välja toodud vastava ettevõtte tähisega.

## **2.2. Eesti väike- ja keskmiste ettevõtete ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõjutegurite analüüs**

Alustuseks võib öelda, et kuigi EE kui võimalik juhtimiskontseptsioon ei olnud ühelegi juhile tuttav, tundus see peale teoreetilise tagapõhja tutvustamist viiele juhile sarnanevat sellega, mida nad oma töötajatelt ning ettevõttest ootavad.

Väliskeskkonna tegurite mõju (kiired tehnoloogilised muutused, tihe konkurents, lühike toote eluiga, uued tekkivad tooted ning turud) tundsid kõik ettevõtte juhid. Kõige sagedamini nimetati uute lahenduste otsimise tõukejõuks tihedat konkurentsi. Konkurentsi seisukohalt mainis kolm ettevõtet oma konkurentsieeliseks seda, et nad suudavad partneritele ja klientidele antud lubadusi täita. Valdkonda uurides oli töö autorile nendest sektoritest jäänud mulje, et tegemist on väga konkurentsitihedate aladega, kuid tegelikkuses on sektoris palju mikroettevõtteid, kes on panustanud mõnele üksikule selles valdkonnas vajaminevale kompetentsile. Seda iseloomustab ettevõtte C kommentaar: *“Konkurente tegelikult ei olegi. Paberil on palju, meist järgmisel on viis töötajat.”* Sarnane oli ka ettevõtte E kommentaar: *“Konkurents on keeruline. Meie sektoris on 12–14 ettevõtet, esimesed 3–4 moodustavad suure enamuse turust, aga hankeid võidavad viimasel ajal nimekirja lõpus olevad mikroettevõtted,”* ning ettevõtte B: *“Konkurents on väga tugev. Mugavat äraolemist ei ole.”*

Antud valimi puhul nägid kõik ettevõtjad keskkonnast tulevaid muutusi võimalustena, vaid ettevõtte D juht nimetas konkurentsi ohuks, mille vastu tuleb proaktiivselt tegutseda.

Oma sektorit pidasid kiirelt arenevaks kolm ettevõtet. Teised kolm nägid pigem majanduskriisi järgset olukorra taastumist ning olulist klientide poolset survet hindade alandamisele. Kui tehnoloogilisi muutusi pidasid kõik ettevõtjad positiivseks, siis riigi roll tuli välja kahes intervjuus vastandlikuna: toetusmehhanismid ning piirangud. Ettevõtte B nägi EASi toetusmeetmete lõppemisel olulist kliendiaktiivsuse vähenemist ning omapoolset aktiivsuse suurenemist. Ettevõtte D oli küll mõjutatud erinevatest riigi ja kohalike omavalitsuste poolt seatud piirangutest, kuid pidas seda paratamatuseks, millega peab leppima. Tehnoloogia arengu positiivne mõju EE-le tuli välja ettevõtetes B, C, D ja F ning on seotud kahesuguste arengutega. Esiteks sundis see ettevõtjaid pidevalt omandama uusi teadmisi ning valmisolek neid teadmisi rakendada andis neile olulise konkurentsieelise, mis võimaldas välja tulla hinnaga konkureerimise etapist. Teiseks võimaldas see arendada ja muuta efektiivsemaks ettevõtte siseseid äriprotsesse. Tabelis 7 on toodud väliskeskkonna mõju EE-le.

**Tabel 7.** Ettevõtteväliste tegurite mõju EE-le

<b>Tegur/Ettevõtte</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
Kiired tehnoloogilised muutused	-	+	+	+	-	+
Tihe konkurents	-	+	+	+	+	-
Lühike toote eluiga	-	-	-	+	-	-
Uued tekkivad tooted/uued turud	+/-	+/-	+/+	+/+	+/+	-/-

Allikas: autori koostatud.

EE rakendamisel peetakse edukaks neid ettevõtteid, kus juhid on töötajatele lähedal ja hierarhiad on madalad. Struktuuri koha pealt kinnitasid kõik kuus ettevõtet, et nad on ikka veel “meeldivalt madalad” ning oma töötajatele lähedal. Juhi kaasatust ning kiiret otsustamist peeti enda väga suureks tugevuseks viies ettevõttes, kus juht oli ka omaniku rollis. Ettevõtte E juht oli küll töötajatele alati kättesaadav ning kindlasti ei takistanud struktuur antud ettevõttes EE-d, kuid suuremad muutused ja uuendused jäid tihti omanike aeglase reageerimise taha.

Kõikides valimi ettevõtetes oli valdkonnapõhine struktuur ning tegevjuhi alluvuses olid oma valdkonna eest vastutavad juhid, kellele omakorda allusid töötajad. Esmatasandi juhte antud VKE-des ei olnud. Kõikides ettevõtetes hindas juht omavahelist suhtelimit

(nii vertikaalis kui horisontaalis) väga aktiivseks ja informaalseks, operatiivsetes küsimustes suheldi alati otse infot valdava inimesega. Ettevõtetes B ja C tehti väga palju üksuste vahelist koostööd erinevate kliendi vajadustest tulenevate projektide raames. Ettevõtte C juht iseloomustas seda nii: *“Igaüks loobib oma tükid ning projektijuht (kliendi kontaktisik) korjab need kokku.”* Kõigis ettevõtetes, v.a B (kus töö oli planeeritud kuni 6 kuud ette) sai uute valdkonnaülesiste projektidega alustada koheselt.

Kokkuvõttes võib öelda, et VKE puhul toetab omaniku lähedus ning meeskonnatöö ettevõtlikkust (vt tabel 8). Madal struktuur ilma otsustusõigusega toetab pigem võimaluste nägemist kui elluviimist.

**Tabel 8.** Ettevõtte struktuuri mõju EE-le

Tegur/Ettevõtte	A	B	C	D	E	F
Juhi kaasatus	+	+	+	+	+	+
Valdkonna ülene meeskonnatöö	-	+	+	+	+	+
Juhi otsustusvabadus	+	+	+	+	-	+

Allikas: autori koostatud.

Tippjuhi rolliks peetakse sellise keskkonna loomist, kus ettevõtlikud initsiatiivid arenevad ilma otsese juhi sekkumiseta. Enda rolli nägid valimi ettevõtjad erinevalt, kas innovaatori-arendajana (A, B, D), juhendajana (*coach*) (E), eeskujuna (C) või administraatorina (F). Kahe ettevõtte juhid olid valmis vajadusel täitma ka administratiivset rolli, kuid arvasid, et teised saavad sellega paremini hakkama.

Ettevõtte C: *“Sellise ettevõtte puhul ei oska ma näha ühtegi teist juhtimismeetodit, kui olla ise võimalikult paljude oluliste linkidega seotud, olla ise ka reaalsete protsessidega ja klientidega seotud ning niimoodi anda eeskuju.”* Ettevõtte D: *“Juhtgrupis olen ma innovaator. Minu roll peaks olema käimatõmbamine. Ma olen pigem ikka hull, aga sellega sa oled eeskuju ja sellega sa neid käivitadki.”* Ettevõtte A: *“Pigem olen arendaja. Mul on mingi arusaam, kuidas asjad võiksid olla ja kuidas neid teha. Ma ei karda käsi külge panna /.../, aga ma ei taha võtta jooksvat rolli.”* Ettevõtte E juht arvas, et ideaalis on ta pigem *coach*, kes suunab oma töötajaid soovitud suunas ja eesmärkide poole. Ettevõttes F oli juhtimine kahe partneri vahel jagatud ning tegevjuht tundis ennast rohkem administraatorina. Ettevõttes B oli palgatud tegevjuht, kelle ülesandeks

oli administratiivsete ülesannete täitmine, jättes juhatuse esimehele rohkem aega müügi ja turundusega tegelemiseks.

Viies ettevõttes oli juht ka omanik ning lisaks inimeste juhtimisele kas otseselt vastutav või olulisel määral kaasatud müügi ja/või turunduse valdkonda ehk nendesse valdkondadesse, kust tuleb ettevõttesse kõige rohkem uut infot ja nähakse uusi võimalusi. Kokkuvõttes võib öelda, et tippjuhid olid aktiivsed uute võimaluste otsimisel ja turu ning keskkonna jälgimisel. Samuti püüti oma eeskujuga töötajaid innustada.

Ettevõtte kultuuri küsimused puudutasid ettevõtte visiooni (missiooni, eesmärke, strateegiat), väärtusi, juhtimiskultuuri ning ettevõtte sisekeskkonda. Kui ettevõtte on seadnud oma eesmärgiks olla ettevõtlik, siis peab tema kultuur toetama proaktiivsust, riski- ja otsustamisjulgust ning eksperimenteerimist.

Strateegia loomine ja selle edastamine järgmistele tasanditele on tippjuhtkonna kõige olulisem ülesanne, sest ilma selleta ei teki ettevõtet ühendavat domineerivat mõtlemist. Strateegia loomine oli antud ettevõtetes juhatuse ja juhtkonna tasandil ning sellesse töötajaid ei kaasatud. Kõikidel ettevõtetel oli selgesõnaline, väljaöeldud ja kirjalikult esitatud ettevõtte visioon (vt lisa 2) ning selle töötajateni viimisega tegelesid nii tippjuhid kui ka keskastmejuhid. Ettevõttes B toimusid iga kahe nädala tagant koosolekud kõikide töötajatega. Üks koosolek oli jooksvate küsimustega (müügiplaan, probleemid, tegevuskava) tegelemiseks ning teise eesmärk oli uute lahenduste ja võimalustega tegelemine. Mõlemal koosolekul korraldati vastava nurga alt üle strateegias kirja pandu. Ettevõtte D juht pidas vastupidiselt piisavaks kord aastas toimuvat koosolekut, kus tutvustati töötajatele ettevõtte järgmise aasta plaane ja tegevuskava, eesmärke ning kõikidele töötajatele jagati kätte ettevõtte eetikakoodeks ja igale töötajale tema isiklikud eesmärgid. Ettevõtte A peab kaks korda aastas firmapäevi, kus räägitakse plaanidest ning ettevõtte arengusuundadest. Ettevõttes F oli väga põhjalik töötaja käsiraamat, mis kajastas ettevõtte väärtusi, visiooni ning ettevõtte sisekorraeskirju ja soovitusi. Ettevõtte D: *“/.../ me ei tule hommikul tööle, vaid me hakkame hommikul eesmärke täitma. Aga niipalju on sellest tampimisest kasu, et töötajad teavad une pealt meie visiooni ja oma eesmärke.”* Ettevõtte B: *“/.../ korrutame üle, mis see lõppeesmärk*

*on, et madalal tasandil ei läheks asi väga higiseks.*” Ettevõttes E olid töökohtadel ettevõtte visiooni ja eesmärgi visuaalid ning viimasel aastal oli korraldatud 3 töögruppi eesmärgiga viia väärtused igapäeva hoiakutesse. Peale kolme töögruppi hindas E juht olukorda paremaks, kuid mitte veel heaks.

Kokkuvõttes olid ettevõtted ühel meelel, et mida selgemalt on väljendatud eesmärkstrateegia ning mida isiklikumaks see on töötaja jaoks tehtud, seda arusaadavamad on tegevused töötaja jaoks. Kui teooria järgi oli ühise visiooni viimine töötajani kõige olulisem EE mõjutaja, siis praktikas peeti seda küll oluliseks, kuid mitte kõige olulisemaks.

Töötajatele iseseisvuse ja autonoomia andmine toetavad ettevõtlikkust igal tasandil ning vabaduse ulatuse määrab see, kui suurel määral tööandja töötajat usaldab. Juhtide seisukohad vabaduse andmisel olid erinevad ning need sõltusid pigem konkreetsest inimesest kui tema positsioonist ettevõttes. Ettevõtte C juht: *“Kõige kurvem variant on see, et kui inimene on jõuline ja teotahteline ning ta pühendab selle ainult tööle. Piire ei sea. Kui ma tean, et on aruka inimesega tegemist, siis ma tean, et teda piirates kaotan ma olulise osa tema entusiasmist.”* Samas ütleb ettevõtte D juht: *“Tavatöötajal kõrvaläri ei ole lubatud, sest fookus kaob sekundiga.”*

Otsustusõigus ja võimustamine olid ettevõtetes erineval tasemel, alates “kõigil on vabad käed” suhtumisest kuni “nad võiks rohkem otsustada”. Kõik ettevõtted olid andnud töötajatele omas valdkonnas piirid, mille sees võisid töötajad vastavalt oma kompetentsile otsuseid langetada. Ettevõtte D juht soovis, et tema töötajad otsustaksid ise vähem ning informeeriksid enne uute asjade kasutusele võttu ka oma ülemust. *“Tegite oma arust väga hästi, aga pärast tuleb kolme kuu pärast välja, et päris nii hästi see ei läinud. /.../ horisontaalis on liiga palju sahmimist /.../, ülemuseni võiks ikka asja viia, sest muidu võib vahepeal valesti minna.”* Samas ütles ettevõtte A juht: *“/.../ loomulikult ma soovin, et nad rohkem otsustaksid.”* Ettevõttes B on kindel metoodika, kuidas tööetappidele lähenetakse, kuid selle etapi sees on kõik kasutatavad vahendid iga tiimi enda valida. Näiteks ettevõttes C: *“Kõik on vabad käed. Kui ta on aus ja usaldusväärne ning ei kasuta mingeid amoraalseid võtteid, siis on kõik korras.”*

Ettevõtte A: *“Kõik võiks teada, kuidas asjad toimivad. Kui asjad on paigas, siis on küsimus, kuidas need ellu viia. Mulle tundub, et kaubanduses võiks katsetada. Kui sa oled selles valdkonnas olnud, siis on kõhutunne õige. 51% on õige ja 49% on vale. Jätame lõputu arutelu ja proovime.”*

Võimustamine oli ettevõtetes erineval tasemel. Ettevõtte A: *“Räägime läbi ja tee ära.”* Ettevõtte D: *“Meil on valdkonna juhid (direktorid), keskastmejuhid ja töötajad /.../ ja mina, kes ma üritan kõike seda juhtida. /.../ Meil on liiga palju minu peal.”* Ettevõtte E juht on igapäevatoos andnud töötajatele suhteliselt suure vabaduse, standardist välja minevad lahendused kooskõlastatakse juhiga.

Eksperimenteerimisse ja eksimisse oli kõigil juhtidel üks suhtumine, mille võib kokku võtta ettevõtte D juhi sõnadega: *“Kui sa teed hea pärast ja eksid, siis antakse alati andeks, ei anta andeks, kui ei tee /.../.”* Ettevõtte A: *“/.../ oi, pagan, kui palju vigu on tehtud!”* Kui vaadata eksperimenteerimist riskijulguse kontekstis, siis hindab töö autor ettevõtete riskijulgust pigem keskpäraseks aga väga kaalutletuks. Võetud riskid olid enamasti seotud ettevõtte laienemise, uue toote arendamise, uue hankija või partneri kaasamisega ning tehti juhtkonna tasandil.

Kokkuvõttes võib öelda, et vabadus tuli “välja teenida” ning sõltus palju töötajast endast. Samuti on ettevõtetes, kus töötamine eeldab rohkem teadmisi, autonoomia suurem.

Teadmiste jagamist ning oma valdkonna tundmist peetakse uuenemise seisukohalt eluliselt oluliseks. Kõik ettevõtted tegelesid teadlikult oma meeskonna arendamisega. Nelja ettevõtte juhid (A, B, C, D) olid üsna skeptilised koolitusfirmade poolt pakutavate koolituste kasuteguri suhtes. Enim hinnati firmasisest ja partnerite poolt pakutavat koolitust. Kui oma toodete/teenuste puhul oli kõigis ettevõtetes selge arusaam, et ilma oma tooteid sügavuti tundmata ei ole võimalik töötada, siis teiste oskuste arendamisel oli erinevaid lahendusi. Ettevõtted B ja C panustasid väga palju kliendipõhiste juhtumite ettevõttesisesele jagamisele ja analüüsile. Ettevõtte B annab välja oma ajakirja ning viib läbi üldharivaid seminare, millel on ühelt poolt turunduslik ülesanne, kuid teiselt poolt



peab ettevõtte juht kõige olulisemaks, et töötajad ennast pidevalt läbi oma mõtete kirjapanemise arendaksid. Kirja pannakse nii uued ideed, elluviidud projektid, uued kohandatud tooted ning sellest tekib ettevõttes akumulieeritud teadmine. Ettevõttes D toimuvad nn arengupäevad, kus töötajad peavad kokkulepitud teemal ette valmistama nii teoreetilise osa kui ka oma ettevõttele sobilikke lahendusi pakkuma. Ettevõtte F ettevõttesiseste koolituste suhtes olid kõik juhid väga positiivselt meelestatud ning seda võiks iseloomustada ettevõtte D juhi sõnadega: *“Töötab jube hästi.”* Ettevõttes A on vaba limiit erialaste raamatute ostmiseks (*“Kahjuks, ei tea, et keegi seda kasutanud oleks.”*). Ettevõtte E kõik töötajad läbisid eelmisel aastal mitu tsüklit koolitusfirma koolitusi ning sellel aastal püütakse eelmisel aastal omandatud teadmisi korrata firmasiseste koolitustega, mille eesmärk on teadmised rohkem praktikaga siduda.

Partnerite poolt pakutavat koolitust hindasid väga väärtuslikuks kõikide ettevõtete juhid just kolmest aspektist: uued teadmised, laiem silmaring ning kuna koolitused toimuvad tihti väljaspool Eestit, siis nähti seda ka lisamotivatsioonina. Ettevõttes F soositakse õpetamist erinevates kõrgkoolides: *“Tehku seda või tööajal.”* Tagasiside andmist väärtustasid kõik juhid, arenguruumi nägid A ja F. Tippjuhid ise nägid enda puhul uute teadmiste allikana maailma vastu laia huvi tundmist ning sealt informatsiooni saamist.

**Tabel 9.** EE-d mõjutav ettevõtte kultuur

<b>Ettevõtte kultuur/Ettevõtte</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
Visiooni ja strateegia selgus ja edastamine	+	+	+	+	-	+
Ettevõtlikust toetavate väärtuste edastamine	-	+	+	+	+	+
Tippjuhi eeskuju ja initsiatiiv	+	+	+	+	+	+
Töötajate võimustamine	+	+	+	+	+	+
Töötajate autonoomia	-	+	+	-	-	+
Meeskonnatöö	+	+	+	+	+	+
Juhi kiire otsustamine	+	+	+	+	-	+
Teadmiste jagamine	-	+	+	+	+	+
Suhtumine eksimisse	+	+	+	+	+	+

Allikas: autori koostatud.

Ettevõtte kultuuri konteksti kokkuvõttes võib öelda, et oma toote ja valdkonna tundmist peeti elementaarseks ning nende teadmiste jagamise ja töötajate arendamisega tegeleti järjepidevalt. Uute teadmiste saamist ja jagamist väärtustati kõrgelt, paremaid tulemusi

nähti väga täpselt suunatud koolitustes (peamiselt ettevõttesisestes ning partnerite pakutavates). Tabel 9 võtab kokku EE-d mõjutavad ettevõtte kultuuri osad.

Ettevõtlikkuse seisukohalt on oluline kontrollida protsesse, mitte konkreetseid tegevusi ning mõõdikud peaksid olema strateegilised. Kontrollmõõdikutesse suhtusid juhid erinevalt. Kõik olid nõus, et neid on vaja, igas ettevõttes olid need erinevad, sarnane oli vaid finantsmõõdikute kasutamine (käive, kasumlikkus). Mõõdikud erinesid ka erinevate ametikohtade ning positsioonide lõikes. Ettevõttes C olid sisse seatud *online* päevaraportid ning juhil ja kolleegidel oli võimalik jälgida, millega konkreetne töötaja tegeleb. Ettevõtte D, kes oli varasematel aastatel kasutanud erinevaid BSC (*Balanced Scorecard*) eesmärkidepõhiseid mõõdikuid, oli jõudnud ka teoorias paljukirjeldatud probleemini – mida mõõdad, seda saad. Järgmise aasta eesmärgid püstitati juba loominguajal.

Ettevõtte C: *“Päeva jooksul võid tulistada mis iganes suunas, aga päeva lõpuks peab sellest genereerima tulemuslik tegevus.”* Ettevõtte B: *“/.../ karistust ei ole. Kui sa oma asju ei tee, siis kaastöötajad ei taha enam sinuga koostööd teha.”* Ettevõtetes B ja C täidab kontrollfunktsiooni ka tagasiside klientidelt ja teistelt meeskonnaliikmetelt. Ettevõttes E on töötajate tasandil sisse seatud operatsioonipõhised kulunormid (nii aeg kui raha) ning tulemuspõhised eesmärgid. Tagasiside andmist otseselt kontrollfunktsiooniks ei peetud, kõikides ettevõtetes said töötajad tagasisidet, ettevõtetes A ja F nähti tagasisidel andmisel arenguruumi.

**Tabel 10.** Kontrollmõõdikute rakendamine

Tegur/Ettevõtte	A	B	C	D	E	F
Müügi-ja kasumieesmärgid	+	+	+	+	+	+
Töötaja usaldusväarsus	+	+	+	+	+	+
Kliendi rahulolu ja tagasiside	-	+	+	-	-	+
Kolleegide tagasiside	-	+	+	-	-	+

Allikas: autori koostatud.

Kokkuvõttes (vt tabel 10) eeldasid juhid ausust ning vastastikust usalduslikku suhet. Tegevusprotsessid olid ettevõtetes paigas ning kontrolliti kokkulepitud tulemuste

saavutamist. Meeskonnapõhiste ülesannete puhul mõõdeti ka strateegilisi eesmäärke nagu kliendi ja kaastöötajate rahulolu.

Ettevõtlikkust mõjutavad ettevõtte ressursid ja võimekus läbi nende oma eesmäärke täita. Ükski ettevõtte ei näinud finantsressurssi kui ettevõtte arengut pidurdavat tegurit ning ükski hea idee ei olnud jäänud finantside puudusel ellu viimata, kuigi ettevõtte D juht märkis: *“Kui oleks rohkem raha ja suurem ettevõtte, siis looks eraldi osakonna, eraldaks neile miljoni ning rasketel aegadel ei võtaks seda ära. Ning teaks, et tulemust ei pea alati tulema.”* Ressurssidest rääkides toodi välja pigem inimeste ja aja piiratus. Et oma seatud eesmäärke saavutada, oli ettevõttel B plaan viie aastaga kasvada 35-lt töötajalt 100-le. Hetkel oldi graafikus. Ettevõtte F oli kasvamas 25-lt töötajalt 40-le. Kui võõrkapitali kaasamine ei olnud valimi hulgas levinud, siis inimkapitali kaasamine erinevate välisekspertide ja oskusteabe osas oli kasutusel ettevõttes B ja C. Eraldi aega uute lahenduste otsimiseks ettevõtetes ei eraldatud ning kuna uusi lahendusi otsiti ikkagi konkreetsest vajadusest tulenevalt, siis selleks ka vajadust ei nähtud. Ettevõttes B saab valdkonnapõhine projektimeeskond kasutada teiste tiimide vaba ajaressurssi.

Kokkuvõttes võib öelda, et valimis osalenud ettevõtted kasutasid uute lahenduste elluviimisel oma rahalisi ressursse ning vajadusel väliseid eksperte (vt tabel 11). Üks ettevõtte oli kasutanud riigi poolt pakutavat innovatsiooniabi EASi toetuse näol.

**Tabel 11.** Ressursside mõju EE-le

Ressurss/Ettevõtte	A	B	C	D	E	F
Oma finantsvahendid	+	+	+	+	+	+
Kogemustega ja haritud töötajad	+	+	+	+	+	+
Lisa aeg uuteks lahendusteks	-	-	-	-	-	-
Välisekspertide kaasamine	-	+	+	-	-	+

Allikas: autori koostatud.

Ettevõtlikku käitumist ja uusi lahendusi ettevõtetes eraldi ei tasustatud, kuid boonuspalga arvestuses ja tegevuse mõõtmisel on ettevõtetes C ja D töötajate eesmärgid uute lahendustega seotud. C juht: *“Motivatsioon on üles ehitatud nii, et sinu väärtus kasvab headest suhetest ning sinu töölaud on laiem kui üheksast viieni.”* Tunnustamine

oli tavapärane ettevõtliku käitumise motiveerimine ning juhid eeldasid töötajatelt sisemist põlemist. Ettevõtte B on viimasel ajal suuremate ja komplekssemate projektide puhul rakendanud lisaboonuseid, kuid üldiselt on selles ettevõttes töötajatele teada, et *“palga maksab neile klient. Klient tellib häid inimesi. Head inimesed on need, kellel on uusi mõtteid”*. Ettevõttes D oli kasutusel tasakaalus tulemuskaart ning 25–50% töötaja tasust olenevate eesmärkide täitmisest, sh nähtud või rakendatud võimalused.

Kokkuvõttes, rahalist motivatsiooni uute lahenduste leidmisel ei kasutata, kuid töötaja tunnustamine ja tähelepanemine olid tavapärased tegevused (vt tabel 12).

**Tabel 12.** Erinevate motivaatorite mõju EE-le

Motivaator/Ettevõtte	A	B	C	D	E	F
Rahaline tunnustamine	-	+/-	-	+	-	+
Mitterahaline tunnustamine	+	+	+	+	+	+
Sisemine motivatsioon	+	+	+	+	+	+

Allikas: autori koostatud.

Ettevõtted osalevad erinevates võrgustikes ja liitudes, et leida uusi ideid, saada teadmisi ning korvata puuduvat kompetentsi. Valimi ettevõtted ei näinud ettevõtte tasandil võrgustikest (erialaliidud, ühendorganisatsioonid) suurt kasutegurit. Küll aga peeti neid suhteid oluliseks isiklikul tasandil tööalaste väljakutsetega tegelemisel (A, C, E). Võrgustike puhul uusi avastuslikke ideid ei otsitud ning pigem usuti saavat elluviimiseks vajaminevaid teadmisi. Kõige olulisemaks uute ideede allikaks loeti partnereid (A, D, E, F) ning kliente (B ja C). Ettevõtte A: *“/.../ koostööpartnerid ja tarnijad, nendelt õpid. Sõida läbi ja õpid. /.../ rahvusvaheline tunnetus, partnerid ja messid on väga hea ja oluline.”* Ettevõtte C juht ütleb: *“Kliendikohtumine on käsn, kus tuleb korjata ideid ja tulla sädeleva silmaga tagasi, ja loomulikult on see motivatsioon, kuidas täiendavat teenistust saada. Loomulikult ideid tuleb noppida sealt, kus neid reaalselt vaja võiks minna. Inkubaatoris välja mõeldud asjad on küll toredad aga /.../ tore, aga vale.”* Ettevõtted (B, C, F) osalesid strateegilistes liitudes ning nendes osalemises nähti kasu võimaluste rakendamisel ning kliendile uuenduslikuma lahenduse pakkumisel.

Kokkuvõttes võib öelda, et ettevõtete ootused võrgustikele on kõrged, kuid suuresti ollakse nende elluviimise võimekuses pettunud. Isiklikku suhtevõrgustikku peetakse väga väärtuslikuks just praktiliste teadmiste saamisel analoogsete juhtumite elluviimisel. Uued väljakutsed tulevad klientidelt juhul kui toode/teenus on keerulisem, partnerlussuhe kliendiga on sügavam ja elluviimise ideed partneritelt. Tabelis 13 on toodud erinevate võrgustike mõju EE-le.

**Tabel 13.** Erinevate võrgustike mõju EE-le

Võrgustik/Ettevõtte	A	B	C	D	E	F
Liidud	-	+	+	-	-	+
Partnerid	+	+	+	+	+/-	+
Kliendid	-	+	+	-	-	-
Isiklik võrgustik	+	+	+	+	+	+

Allikas: autori koostatud.

Töötajate valikul olid juhid kasutanud aastate jooksul erinevaid värbamismeetodeid, sh personaliotsingufirmasid, ajalehekuulutusi, soovitajaid. Ükski ettevõtja ei ole kasutanud töötajate üleostmist. Töötajate valikul hinnati kõigepealt töötajate oskusi CV põhjal ning kohtumisel vaadati sobivust ettevõttesse (A, C, D). Ettevõtte C juht: *“/.../ peavad omama väga selget arusaama, et töökoht on tervikust 50% ja inimene on teine 50%. Küsimus on inimeses ja selles mõtlemises, kuidas sa suudad süveneda teise inimese problemaatikasse ja siis oma loogilise mõtlemise tulemusena panna kokku lahenduse. /.../ Sobivus on inimlik väärtus.”* Ettevõtja B: *“/.../ sa saad silmadest aru, kas ta sobib. Meie töö nõuab väga tugevat empaatiat, peab olema väga palju ämbreid ära kolistanud. Vanuses 30+ kaob ka hulljulgus.”* Ettevõtja A: *“Muidugi eelistaks ma töötada inimestega, kes teevad ja mõtlevad. /.../ raske on hea ja väga hea vahel valida, katastroofist saab kohe aru. /.../ töövõime on oluline. /.../ ainult sisemisest põlemisest jääb väheks.”* Ettevõtte E juht arvas, et oskused on hea tahtmise juures väga kiiresti arendatavad, aga töötajate valiku eelduseks on ikka “säraavad silmad”. Ettevõtte C juht otsib teadlikult ka nooremaid inimesi, et ettevõttes mitmekihilisust luua. Ametialaseid oskusi olid kõik juhid valmis juurde õpetama, v.a ettevõtte A: *“/.../ ainult sellest ei piisa, et nüüd tahaks teha midagi hingele, aga ennem müüsid saapaid. Ok, aga siis sa pidid seda väga hästi tegema.”* Kokkuvõttes usaldavad juhid töötajate valikul oma

sisetunnet ning otsivad avara maailmanägemise ja mitmekülgsete teadmistega töövõimelisi ning empaatiavõimega töötajaid.

Mõlemapoolse osavuse vajadus oli ettevõtetes teadvustatud ning ettevõtte A juht võttis selle kokku järgmiselt: *“Palju asju ei ole kinni mitte uue idee tasandil, vaid selles, et need tuleb ära teha.”* Ettevõtte B juht ütles: *“Me ärgitame uusi ideid mõtlema.”* Samas peavad ettevõtetes (B, F) juhid pidevalt töötajate innukust tagasi hoidma ning suunama neid juba olemasolevaid lahendusi rakendama. Ettevõtte D juht nägi probleemi järgmiselt: *“Inimesed ei saa hakkama, pressing uute asjade tegemiseks on liiga suur. Ning siis hakkad tegelema pigem rutiiniga. /.../ Minul ei ole probleemi, mõte liigub kiiresti, aga teistel käed aeglasemalt.”* Kokkuvõttes, antud ettevõtted ei näe probleemi uute võimaluste nägemises, vaid nende reaalses elluviimises.

Ettevõtlikkust piiravate teguritena nägid ettevõtjad mitmeid erinevaid tegureid. Ettevõtja A oli just laienenud uutesse valdkondadesse ning peamiseks tegevust takistavateks teguriteks olid operatiivsed lahendamist vajavad küsimused. Ettevõtte B juht oli viimasel paaril aastal panustanud väga palju ettevõtte kasvu ning peab ootama, kuni keskastmejuhid kohanevad. Ettevõtte C juhti piiras avaliku sektori ükskõiksus tehtava töö vastu, ettevõtet E üldine partnerluse asendumine hangetega. Ettevõtte D nägi piirava tegurina ka juhtide mugavust uute asjadega mitte tegeleda. Ettevõtte F oli kasvamas väiksest ettevõttest keskmiseks ning pidas puuduseks heade inimeste vähesust.

Kuna valimi ettevõtete juhid ei osanud oma meeskonnast kedagi ekstra välja tuua kui “ettevõttesisest ettevõtjat”, siis ei puudutatud intervjuudes ka töötajate kompetentsidega seotud küsimused.

### **2.3. Järeldused ettevõttesisese ettevõtlikkuse kohta**

Järelduste tegemiseks defineeris töö autor ettevõtte tüübi (vt tabel 14) ning selle, millise EE vormiga iga ettevõtte puhul tegemist on (vt tabel 15).

**Tabel 14.** Valimis osalenud ettevõtte tüüp D. Milleri järgi

Ettevõtte tüüp/Ettevõte	A	B	C	D	E	F
Lihtne ettevõte	+			+		+
Planeeriv ettevõte		+				
Orgaaniline ettevõte		+	+	+		+
Kohanduja					+	

Allikas: autori koostatud.

Uuringus osalenud VKE-d olid tüübilt enim orgaanilist ning lihtsat tüüpi ettevõtteid. Ühte ettevõtet, kelle valdkonna ja turusituatsiooni omapära oli kuni paariaastane müügi protsess ning suhteliselt pikk elluviimise etapp, võib pidada planeerivaks ettevõtteks, kuigi oma suurusega ta sellesse kategooriasse ei kuulu.

Olenevalt ettevõtte arenguetapist ja valdkonnast kerkisid esile kaks EE vormi, millega ettevõtteid rohkem seotud olid. Esiteks pidev taassünd uute toodete turule toomise ja tooteportfelli arendamise näol ning ettevõtte uuendamine. Uuendamise vajaduse tingis enamuses ettevõtetes suurema majandusliku efektiivsuse otsimine ning klientidelt tulev surve odavamatele hindadele, mis sundis ettevõtteid oma tänaseid äriprotsesse ja sisendhindu üle vaatama.

**Tabel 15.** Valimis osalenud ettevõtete EE vorm

EE vorm/Ettevõte	A	B	C	D	E	F
Pidev taassünd	+	+		+		
Ettevõtte uuenemine		+			+	+
Strateegiline uuenemine		+	+			
Toote/turu ümberdefineerimine			+			

Allikas: autori koostatud.

Antud valimi kontekstis ning EE teoreetilises käsitluses toodud tegurite vahel võib välja tuua tugevad ja nõrgad ning teooriat mitte toetanud seosed (vt tabel 16). Põhimõtteliselt hindasid kõik juhid oma ettevõtet ettevõtlikkuse seisukohalt kõrgelt. Ka võib öelda, et kõik ettevõtteid olid oma juhi nägu ning töö autori arvates peegeldasid juhid ettevõtte kultuuri kirjeldades üsna palju enda isiklikke väärtusi. Teoorias toodud teguritest leidsid VKE kontekstis tõestust alljärgnevad EE-d soodustavad tegurid: 1) kõik ettevõtteid jälgisid keskkonnas toimuvaid muudatusi ning olid suhteliselt kiiresti valmis langetama

olulisi tulevikku puudutavaid otsuseid. Kõige olulisemaks muutuste põhjustajaks peeti konkurente, uusi turuletulnud tooteid ning tehnoloogilisi muutusi; 2) madal hierarhia – juhid olid oma töötajatele kättesaadavad ning ettevõtted olid väga informaalse suhtlemisstiiliga. Madal hierarhia ja juhi omanikustaatus tähendasid ka seda, et juhid olid seotud enamuse ettevõtte jaoks oluliste otsuste langetamisega ning olid lõpliku valiku tegijad. Töötajatel oli palju vabadust oma igapäevatöös otsuste langetamisel, kuid ettevõtte jaoks olulisemates küsimustes ootasid juhid enda informeerimist; 3) ühise teadmuse loomine oli teadlik tegevus ja juhid nägid selles oma konkurentsieelist; 4) üksuste vaheline meeskonnatöö ja vajadusel välisekspertide kaasamine uute lahenduste avastamiseks ja rakendamiseks toetas rakenduslikku innovatsiooni; 5) uusi ideid saadi enamasti partneritelt, keerulisema toote/teenusega ettevõtetes ka klientidelt; 6) mitterahaline tunnustamine oli laialt levinud ning pigem panustati töötajate teadmistesse kui rahalisse tunnustamisse.

Praktikas ei saanud kinnitust järgmised tegurid: 1) finantsressursi piiratust juhid ei tunnistanud, pigem oli puudu inim- ja ajaressursist; 2) rahalist tunnustamist ettevõtlikkuse eest ei kasutatud; 3) lisaaega uute võimaluste otsimiseks eraldi ette nähtud ei ole. Samas piiras ettevõtlikkust kompetentsete töötajate puudus. Tabelis 16 on toodud teoorias ja VKE-de kontekstis leitud mõjutegurite seosed ettevõtlusprotsessi etappide lõikes.

Võimaluse avastamise etapp on ettevõtlikkuse seisukohalt esimene ja kõige olulisem samm. Ettevõtteid ajendasid uusi lahendusi otsima ning võimalusi nägema peamiselt oma valdkonnas nähtavad turutrendid ja konkurentide käitumine. Teiseks oluliseks võimaluste avastamise kohaks olid kohtumised partneritega ja mõningal määral ka kliendikohtumised. Kliendid on olulisemad nendes valdkondades, kus on tegemist erilahendustega ning pigem teenuste kui kaupadega. Võimaluste otsimisel peetakse oluliseks töötajateni viidud strateegilist visiooni, millega ettevõtted ka regulaarselt tegelesid, ning kuigi juhid olid rahul oma töötajate teadmistega ettevõtte eesmärkidest, oli töötajate fookuse hoidmine siiski keeruline.



**Tabel 16.** EE mõjutegurite teooria ja praktika seosed

Ettevõt-lusetapp	Tugev seos	Nõrk seos	Seost ei leitud
Avastamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visiooni / strateegia selgus ja edastamine</li> <li>• Teadmiste omandamine ja jagamine</li> <li>• Usaldusväärsete töötajate võimustamine ja autonoomia</li> <li>• Juhi kaasatus, informaalne suhtlemine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaatilised kliendid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisa aeg uuteks lahendusteks</li> </ul>
Hindamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetentsed töötajad (kogemused, oskused ja teadmised)</li> <li>• Eksperimenteerimise lubamine</li> <li>• Võrgustikud (partnerid, isiklikud sutevõrgud)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välisekspertide kaasamine</li> </ul>	
Õigusta-mine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhi kaasatus ja kiire otsustamine</li> </ul>		
Elluviimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osakondade vaheline meeskonnatöö</li> <li>• Võrgustikud (partnerid, isiklikud sutevõrgud)</li> <li>• Ettevõtliku kompetentsiga töötajad</li> <li>• Tunnustamine ja tähelepanek</li> <li>• Tagasiside andmine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateegilised kontrollmõõdikud (kliendi, kolleegide rahulolu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahaline tunnustamine</li> <li>• Finantsressursi piiratus</li> </ul>
Väliskesk-kond	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentide tegevus</li> <li>• Uued tooted</li> <li>• Valdkonna dünaamika ja areng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiire tehnoloogiline areng</li> <li>• Uued tekkivad turud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lühike toote eluiga</li> </ul>

Allikas: autori koostatud.

VKE-d üldiselt uusi lahendusi “sahtlisse” ei tooda ning iga uus lahendus (toode/teenus) loodi konkreetset klienti silmas pidades. Antud valimi puhul ei saa öelda, et ettevõtted oleksid uute lahenduste otsimisel võimaluste kesksed. Pigem võib öelda, et enamus uuendustest olid vajadusest sündinud. Üks võimalikke seletusi sellele on, et uusi lahendusi otsitakse pigem töötajate kui juhtide hulgas, sest teooria järgi tulevad uued

visionäärsed mõtted tippjuhtkonnast ning vajadustest sündivad lahendused operatiivtasandilt.

Uute võimaluste nägemisel on olulised töötajate teadmised oma valdkonnast ning laiem maailmanägemise oskus. Ettevõtted hindasid kõrgelt nii töötajate oskuste kui teadmiste arendamist. Kõige suurema väärtusega infoks pidasid juhid partnerite poolt pakutavaid koolitusi ja seminare, samas peeti Eesti koolitusfirmade poolt pakutavat väga väheväärtuslikuks. Enamus ettevõtteid hindas partnerite poolt tuleva info puhul oluliseks just selle uudsust ning valdkonnaga seotust. Partnereid peeti olulisemaks just rakendusliku innovatsiooni seisukohalt.

Võimaluse hindamise etapi saab jagada kaheks: info kogumine ja selle analüüsimine. Info kogumiseks kasutati enamasti partnereid ning väga olulisel kohal olid isiklikud suhtevõrgustikud. Väikest tuge nähti ka erialaliitustes ja katusorganisatsioonides. Oma ettevõtte sees suheldi info saamiseks alati otse infot valdava inimesega.

Analüüsietapis info tõlgendamine oli juba meeskonnapõhine. Idee autor (ka siis, kui see tuli tippjuhtkonnast) oli projektimeeskonnas osaline. Olenevalt sellest, kui tähtsa uue lahendusega oli tegemist, võidi juba siin etapis otsustada selle elluviimine. Samas jäi palju ideid siin ka kas strateegiasse mittesobimise, väikese potentsiaali või ressursside puudumise tõttu kõrvale.

Idee õigustus on seotud projektile ettevõttesisesete liitlaste leidmise, järgmisele juhtimistasandile viimise ning juhtkonna toetuse saamisega. Kuna valimi ettevõtted olid väga avatud suhtlemisega ning juhid olid igapäevatoösse ja suurematesse projektidesse juba algselt kaasatud, siis langetati otsuseid väga kiiresti. Kui juhid tundsid, et uuest lahendusest võib kasu olla, võis projektijuht sellega alustada. Ettevõtjad ei näinud siin etapis probleemi finantsvahendite leidmisega, mis võib olla seletatav ka sellega, et projektid ei olnud liiga riskantsed ega visionäärsed. Suurimaks takistuseks järgmise etappi jõudmisel olid ikkagi inimressursi ja aja puudus.

Võimaluse elluviimine tähendab peamiselt ressursside eraldamist ning tööga alustamist. Siin etapis koostatakse meeskond, informeeritakse kaastöötajaid, vajadusel viiakse sisse muudatused ettevõttesiseses protsessides. Kuigi teoorias räägitakse ka võimaluse elluviimisest ilma õigustuse saamiseta, siis antud valimis see välja ei tulnud.

Antud väike- ja keskmiste ettevõtete valimi kontekstis võib EE kohta välja tuua järgmised järeldused:

1. Ettevõtted tegelevad rakendusliku innovatsiooniga ning uued ideed tekivad pigem vajadustest kui võimalustest. Ühelt poolt on see positiivne, näidates töötajate ettevõtlikkust, teiselt poolt võib näidata suure idee puudumist.
2. Partnereid ja isiklikke suhtevõrgustikke peetakse uute võimaluste nägemisel ja elluviimisel kõige olulisemateks teguriteks. Mida keerulisem toode/teenus, seda suurem roll on klientidel avastusliku innovatsiooni seisukohalt.
3. Ettevõttesisese ühise teadmuse loomist hinnatakse kõrgelt, alates põhjalikest valdkonna ja toote teadmistest, lõpetades avarama maailmavaate arendamisega. Kõige väärtuslikumad on partnerite pakutavad koolitused ja seminarid.
4. Üksuste vaheline koostöö ning partnerite ja ekspertide kaasamine võimaluse hindamise etapis kiirendab uute võimaluste elluviimist.
5. Kõigi töötajate viidud strateegia ja eesmärk aitavad töötajatel fookust hoida ning vähendada pisiparandustele ja eesmärki mittetoetavate tegevustega tegelemist.
6. Omaniku juhistaatus võimaldab võimalust märgates asuda kiiresti ideed analüüsima ja ellu viima. VKE-de puhul on tippjuhi eeskuju ja kaasatus erinevates projektides ja töödes see, millega töötajaid innustatakse.
7. VKE-d riskeerivad kaalutletult. Riski võtmise eelduseks on juhtkonna kogemused ning teadmised. Finantskapitali ei pea tegutsevad ettevõtlikud ettevõtted probleemiks.
8. Töötajale antava autonoomia ja vabaduse aluseks on usaldus töötaja ja juhi vahel.
9. Rahaline tunnustamine ei tõsta EE-d, kuid töötaja märkamine on oluline.
10. VKE-d on väga oluliselt mõjutatud väliskeskkonnast ning konkurentide edestamise soov on peamine motivaator uute võimaluste otsimisel ja rakendamisel.

11. Ettevõtted ei pea probleemiks uute võimaluste nägemist, pigem on probleem lahenduste elluviimisel. Peamiseks põhjuseks on kompetentsete töötajate vähesus.

Kokkuvõttes võib öelda, et oma valdkonnas omavad innovaatiliste ettevõtete juhid üsna selget teadmist, kuidas luua ettevõttes ettevõtlikkust toetav sisekeskkond ning arendada töötajate ettevõtlikke kompetentse.

## KOKKUVÕTE

Antud töös käsitleti ettevõttesisest ettevõtlikkust kui ühte võimalikku ettevõttele konkurentsieelist andvat kontseptsiooni kiirelt muutuvast keskkonnast. Uurimisteema on valdkonnana uus ning heterogeenne, hõlmates mitmeid erinevaid käsitlusi ja tõlgendusi. Esimesed käsitlused on 1980-ndatest, mil ilmusid uurimused ettevõttesisest ettevõtjast kui üksikuritaajast suures korporatsioonis. Järgmistes uurimustes keskenduti suuresti uutele riskantsetele ettevõtmistele ning nende elluviimisele kas suurettevõtte sees või väljas. Viimasel kümnendil on peamiselt käsitletud erinevaid ettevõttesisest ettevõtlikkust mõjutavaid tegureid ning seoseid konkurentsieelise ja majandusliku kasu vahel. Olulise panuse valdkonna uurimisse on andnud järgmised teadlased, kelle töid on enim refereeritud ning edasi arendatud: D. Miller, kes esimesena tõi välja, et erinevat tüüpi ettevõtetes mõjutavad uute lahenduste nägemist ja elluviimist erinevad tegurid. Pinchot, kes võttis kasutusele ettevõttesisese ettevõtja mõiste, ning Antoncic, Covin, Dess, Hisrich, Ireland, Kuratko, Zahra, Wiklund jt, kes on uurinud ettevõttesisest ettevõtlikkust mõjutavaid tegureid erinevate probleemipüstitustega.

Ettevõtlikku ettevõtet iseloomustatakse enamasti järgmiste tunnustega: proaktiivne, innovatiivne, riskijulge, agressiivne konkureerija ning autonoomiat ja vabadust pakkuv ning strateegiliselt uuenev. Proaktiivne tähendab, et ettevõtte näeb võimalusi ennem konkurente. Selleks jälgitakse pidevalt keskkonda, sh konkurente, trende ja muutusi teistes seotud valdkondades. Innovatiivne tähendab, et ettevõtte leiab ennem teisi uue lahenduse ning võtab selle ka kasutusel, ning riskijulge, et ettevõtte julgeb eraldada ressursse teadmata, kas see toob ettevõttele kindlat kasu. Autonoomia on antud kontekstis vabadus eksperimenteerida ning otsida uusi lahendusi. Agressiivne konkureerimine näitab, et ettevõtte tahab olla konkurentidest erinev. Selliste tunnustega

ettevõtte on konkurentsivõimelisem, pikemas perspektiivis kasumlikum ja töövõtjatele atraktiivsem.

Tuginedes erinevatele autoritele leiti antud töös tegurid, mis mõjutavad seda, et ettevõtte vastaks ülalnimetatud tunnustele.

Ettevõtlikkuse seisukohalt on kõige olulisem, et ettevõtte tippjuhtkond on sõnastanud ettevõtte visiooni ning andnud töötajatele kätte suuna mis valdkonnas uusi võimalusi otsitakse. Kui visioon ei ole töötajateni selgelt edastatud, siis ei teki ettevõttes ühtset domineerivat mõtlemis- ja tegutsemissuunda ning tulemuseks võib olla palju väikseid ideid, mille rakendamine võtab palju aega, kuid ei anna silmnähtavat majanduslikku efekti ega konkurentsieelist.

Uute võimaluste nägemist toetavad ettevõtlike kompetentsidega töötajad ning kui vastavad kompetentsid on võimalikult laiaulatuslikult arendatud, siis on tõenäoline, et võimaluse tekkides seda ka märgatakse. Erinevates ettevõtlusprotsessi etappides on olulised erinevad töötaja teadmised, oskused ning iseloomujooned, kuid üks, mida kõikides etappides eeldatakse, on kirg töö vastu. Töötajate teadmiste arendamine ja ettevõtte kollektiivse teadmuse suurendamine annab võimaluste nägemisel olulise eelise. Selleks et väärtuslikke võimalusi märgata, on olulised oma valdkonna sügavad teadmised ning varasem kogemus. Kogemustest ning valdkonna teadmistest tekkiva teadmuse kasutamist peetakse ettevõtte üheks kõige olulisemaks ettevõttesisese ettevõtlikkuse võimekuseks.

Ettevõttesisest ettevõtlikkust toetab töötajate poolt tunnetatav juhtkonna toetus erinevate projektide elluviimisel. Juhtkonnalt oodatakse lisaks moraalsele toele ka aja- ja finantsressursi eraldamist, et uue idee hindamise ning analüüsiga tegeleda. Kui kõrgema tasandi juhi puhul toetavad võimalustega tegelemist tihti eksperimenteerimissoov ning sisemine rahulolu saavutatuga, siis keskastme ja emastasandi puhul on oluliseks ka mitterahaline ja/või rahaline tunnustus. Töötajate võimustamine ja neile vabaduse andmine piirides, mis on nende kompetentsidega tasakaalus, suurendab töötaja julgust

eksperimenteerida. Katsetamise puhul on eksimine loomulik, kuid juhi ülesanne on läbi tagasiside andmise kontrollida ja suunata, et protsess liiguks õiges suunas.

Ettevõtte struktuur toetab ettevõtlikkust juhul kui juht on oma alluvatele lähedal ning töötajatel on võimalik kiiresti vastuseid saada. Samuti oodatakse juhilt kiiret otsuste langetamist, et projekti oleks võimalik viia järgmisele tasandile. Tekkivate dilemmade puhul usaldatakse ettevõtlikes ettevõtetes projektijuhi otsust.

Väike- ja keskmiste ettevõtete kontekstis mõjutavad ettevõttesisest ettevõtlikkust lisaks eelpool toodule erinevates võrgustikes osalemine ning personalipoliitika. Võrgustikes ja liitudes osalemine annab väike- ja keskmistele ettevõtetele ligipääsu nende ressurssidele ja võimekustele, mis neil endil puuduvad. Peamiselt saadakse võrgustike ja liitude kaudu ligipääs informatsioonile ning finantskapitalile. Kuna väike- ja keskmistes ettevõtetes on igal töötajal suurem kaal kui suures ettevõttes ning ka ettevõtliku kultuuri loomiseks on vähem ressursse, siis on sobilike ettevõtlike kompetentsidega töötajate värbamine ning nende edasine arendamine ettevõttesisese ettevõtlikkuse seisukohalt eriti oluline.

Antud töö empiirilises osas uuriti ettevõttesisest ettevõtlikkust mõjutavaid tegureid kuues Eesti väikeses ja keskmise suurusega ettevõttes: BCS Itera AS, AS Overall Eesti, AS Prike, OÜ Biomarket, OÜ Vendor Eesti, Telema AS. Uuring põhineb juhtumiuuringu meetodikal ning töö autor viis ettevõtete juhtidega läbi poolstruktureeritud intervjuu. Kuigi ükski ettevõtte juht ei olnud ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõistega varem kokku puutunud, leiti, et see on sarnane sellega, millist ettevõtet nad arendavad. Kõik juhid hindasid oma ettevõtte ettevõtlikkust kõrgeks.

Empiirilises osas analüüsis autor kõiki teoorias toodud mõjutegureid iga ettevõtte tasandil ning kokkuvõttes sünteesis mõjutegurid erinevates ettevõtlusprotsessi etappides. Kokkuvõttes, leidis enamus teoorias toodud teguritest praktikas kinnitust. Seost ei leitud kahe uuritud teguri vahel: esiteks, finantsressursi ei näinud juhid võimaluste elluviimisel piiravana. Teiseks, töötajate rahalist tunnustamist ettevõtlikku käitumise eest ei tunnustatud. Lisaaega ettevõtted tööajatele uute võimaluste

nägemiseks ei eraldanud, pigem oli see ootus tööaja sisse arvestatud. Suurimaks piiravaks teguriks on mõlemapoolse osavuse ehk võimaluste nägemise ja nende elluviimise nõrkus.

Empiirilise uuringu tulemusel hindab töö autor väike ja keskmiste ettevõtete puhul kõige olulisemateks ettevõttesisest ettevõtlikkust mõjutavaks teguriteks kollektiivseid teadmisi, üksuste vahelist koostööd ning selget ja kõigi töötajateni viidud visiooni. Uute teadmiste omandamine koos erinevate kogemuste ettevõttesisese jagamisega annavad võimaluse, et töötajad oskavad näha võimalusi, mis aitavad ettevõttel eesmärke saavutada. Osakondade vaheline koostöö ning vajadusel välisekspertide kasutamine juba võimaluste hindamise etapis suurendab oluliselt tõenäosust, et nähakse uusi lisaväärtust andvaid toote/teenuse kombinatsioone. Juhtide kaasatus võimaluste avastamise ja hindamise etapis kiirendab oluliselt nende elluviimist.

Autor leiab, et antud magistritööst võib olla kasu juhtidel, kelle ettevõtte on muutunud turuga kohanejaks ning kaotanud oma algusaastate ettevõtlikkuse. Akadeemilises mõttes avas autor ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõiste ning leidis ettevõttesisest ettevõtlikkust mõjutavad tegurid erinevates ettevõtlusprotsessi etappides.

Töö autor näeb antud teemal edaspidiseks mitmeid uurimist vajavaid teemasid ning pigem juhtumianalüüsi meetodil kui kvantitatiivselt. Kindlasti oleks huvipakkuv mõista milliseid tegureid töötajad tunnetavad ettevõtlikust toetavatena. Teised uurimissuunad võiks olla seotud avaliku sektori ettevõtlikkusega ja Eesti-Läti-Leedu võrdluses mõjutegurite uurimisega nii sama korporatsiooni sees kui iseseisvates ettevõtetes.



## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Amo, B., Kolvereid, L.** Organizational Strategy, Individual Personality And Innovation Behavior. *Journal Of Enterprising Culture*, 2005, Vol. 13, No. 1, pp. 7–19
2. **Antocic, B., Hisrich, R.** Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2003, Vol. 10, No. 1, pp. 7–24
3. **Antoncic, B.** Organizational Process in Intrapreneurship: A Conceptual Integration. *Journal of Enterprising Culture*, 2001, Vol. 9, No. 2, pp. 221–235
4. **Barringer, B., Cluedorn, A.** The relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1999, pp. 421–444
5. **Belousova, O., Gailly, B., Basso, O.** A Conceptual Model of Corporate Entrepreneurial Behavior. *Louvain School of Management Brussels*, 2010, Vol. 6, pp. 1–32
6. **Birkinshaw, J., Gibson, C.** Building ambidexterity into an organization, *MIT, Sloan Management Review*, 2004, Vol. 47, No. 2, pp. 209–226
7. **Bouchard, V.** Exploring Corporate Entrepreneurship: A Corporate Strategy Perspective. *European Entrepreneurial Learning*, 2001, Vol. 12, p. 17
8. **Brown, T. E., Davidsson, P., Wiklund, J.** An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 2001, Vol. 22, No. 10, pp. 953–968
9. **Burgelman, R. A.** Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from Process Study. *Management Science*, 1983, Vol. 29, No. 12, pp. 1349–1364
10. **Carrier, C.** Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study. *ET&P*, 1997, pp. 5–19
11. **Covin, J. G., Green, K. M., Slevin, D. P.** Strategic process effects on the entrepreneurial orientation- sales growth rate relationship. *ET & P*, 2006, Vol. 30, No. 3, pp. 57–82
12. **Covin, J., Miles, M.** Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *ET&P*, 1999, Spring, pp. 47–63

13. **Dess, G., Lumpkin, G. T.** The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executives*, 2005, Vol. 19, No. 1, pp. 147–156
14. **Eisenhardt, K.** Building Theories From Case Study Research. *Academy Of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550
15. **Foster, R., Kaplan, S.** Creative Destruction. *McKinsey Quarterly*, 2001, Vol. 3, pp. 41–51
16. **Fry, F. L.** *Entrepreneurship A Planning Approach*. St Paul West Publishing Company, Minneapolis, 1993, 680 p
17. **Gronum, S., Verreynne, M-L., Kastle, T.** The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 2012, Vol. 50, No. 2, pp. 257–28
18. **Haamer, Märt** (AS Overall Eesti tegevjuht). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tallinn 18.04.2012
19. **Hamel, G., Prahalad, K.** Strategic Intent. Cover Story. *Harvard Business Review*, 1989, Vol. 67, No. 3, pp. 63–68
20. **Hammer, Hele** (As Telema juhatuse esimees). Autori intervjuu. *Käsitirjalised märkmed*. Tallinn 30.04.2013
21. **Hayton, J.** Strategic Human Capital Management in SMEs: and Emprirical Study of Entrepreneurial Performance. *Human resource Management*, 2003, Vol. 42, No. 4, pp. 375–391
22. **Hayton, J., Kelley, D.** A Competency-based Framework for Promoting corporate Entrepreneurship. *Human Resource Management*, 2006, Vol. 45, No. 3, pp. 407–427
23. **Heinonen, J., Toivonen, J.** Corporate Entrepreneurship or Silent Followers. *Leadership & Organization Development Journal*, 2008, Vol. 29, No. 7, pp. 583–599
24. **Hitt, M., Ireland, D., Camp, M., Sexton, D.** *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Wiley-Blackwell, 2002, 384 p
25. **Hornsby, J., Kuratko, D., Shephard, D., Bott, J.** Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position, *Journal of Business Venturing*, 2009, Vol. 24, pp. 236–24

26. **Hornsby, J., Kuratko, D., Zahra, S.** Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 2002, Vol. 17, pp. 253–273
27. **Hornsby, J., Naffziger, D., Kuratko, D., Montagno, R.** An Interactive Model Of The Corporate Entrepreneurship Process. *ET & P*, 1993, Winter, pp. 29–37
28. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf)
29. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-ET-11-001/EN/KS-ET-11-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-ET-11-001/EN/KS-ET-11-001-EN.PDF)
30. **Human, S., Provan, K.** An Emergent Theory Of Structure And Outcomes In Small-Firm Strategic Manufacturing Networks. *Academy Of Management Fournal* , 1997, Vol. 40, No. 2, pp. 368–403
31. **Ireland, R., Covin, J., Kuratko, D.** Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *ET&P Baylor University*, 2009, January, pp. 19–46
32. **Ireland, R., Kuratko, D., Covin, J.** Antecedents, Elements, And Consequences Of Corporate Entrepreneurship Strategy. *Journal of Management*, 2003, Vol. 29, No. 6, pp. 963–989
33. **Ireland, R., Kuratko, D., Morris, M.** A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*, 2006, Vol. 27, No. 1, pp. 10–17
34. **Jones, G., Butler, J.** Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective. *Journal of Management*, 1992, Vol. 18, No. 4, pp. 733–49
35. **Kaasik-Aaslav, Henry** (Vendor Eesti OÜ tegevjuht). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tallinn 23.04.2013
36. **Krueger, N., Brazeal D.** Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1994, Vol. 18, No. 3, pp. 91–104
37. **Kuratko D., Ireland, R., Covin, J., Hornsby J.** A Model of Middle- Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *ET&P*, 2005, November, pp. 699–717
38. **Kuratko, D. F.** Corporate entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 2007, Vol. 3, No. 2, pp. 151–203
39. **Kuratko, D. F., Montagno R. V., Hornsby J. S.** Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment.

- Strategic Management Journal, 1990, Vol. 11, pp. 49–58
40. **Kuratko, D., Horsnby, J., Naffziger, D., Montagno, R.** Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. SAM Advanced Management Journal, 1993, Winter, pp. 28–39
  41. **Lassen, A., Nielsen, S.** Corporate Entrepreneurship: Innovation at the Intersection between Creative Destruction and Controlled Adaption. Journal of Enterprising Culture, 2009, June, pp. 181–199
  42. **Lumpkin, G. T., Dess, G.** Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 1996, Vol. 19, No. 1, pp. 147–156
  43. **Lumpkin, G. T., Dess, G.** Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 1996, Vol. 21, No. 1, pp. 135–172
  44. **March, J.** Exploration and exploitation in organizational learning. Organization science, 1991, Vol. 2, No. 1, pp. 71–87
  45. **McGrath, R.** Falling forwards: real options reasoning and entrepreneurial failure. Academy of Management Review, 1999, Vol. 24, No. 1, pp. 13–30
  46. **Mikkelsaar, Priit** (Biomarket OÜ tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn 16.04.2013
  47. **Miller, D.** Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. ET&P, 2011, September, pp. 873–894
  48. **Miller, D.** The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. Management Science, 1983, July, pp. 770–791
  49. **Mintzberg, H.** Strategy Making in Three Modes. California Management Review, 1973, Winter, pp. 44–53
  50. **Mom, T., Van Den Bosch, F., Volberda, H.** Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. Journal of Management Studies, 2007, Vol. 44, No 6, pp. 910–931
  51. **Parke, A.** Interim Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliances. Journal of International Business Studies, 1991, Vol. 22, No. 4, pp. 579–601

52. **Pinchot, G. H.** Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. 1985, New York: Harper & Row, 368 p
53. **Porter, M.** The Competitive Advantage of Nations (cover story). Harvard Business Review, 1990, Vol. 68, No. 2, pp. 73–93.
54. **Põldemaa, Lauri** (Priike AS juhatuse esimees). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn 23.04.2012
55. **Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.** Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. Organization Science, 2009, Vol. 20, No. 4, pp. 685–695
56. **Ramachandran, K., Devarjan, T., Ray, S.** Corporate Entrepreneurship: How? Vikalpa, Jan-March 2006, Vol. 31, No. 1, pp. 85–97
- Sathe, V.** From Surface to Deep Corporate Entrepreneurship. Human Resource Management, 1988, Winter, pp. 389–411
57. **Sathe, V.** Corporate Entrepreneurship Top Managers and New Business Creation. Cambridge University Press, 2003, 387 p.
58. **Schein, E. H.** Organisational Culture and Leadership, 1992, San Francisco, CA Jossey-Bass, 1992, 418 p
59. **Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., Brettel, M.** Boosting Corporate Entrepreneurship through HRM Practices: Evidence from German SMEs. Human Resource Management, 2010, Vol 49, No. 4, pp. 715–741
60. **Shane, S., Locke, E., Collins, C.** Entrepreneurial motivation. Human Resource Management Review, 2003, Vol. 13, No. 2, pp. 257–279
61. **Shane, S., Venkataraman S.** The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 2000, Vol. 25, No.1, pp. 217–228
62. **Sharma, P., Chrisman, J.** Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. ET&P, 1999, Spring, pp. 11–27
63. **Souder, W. E.** Encouraging entrepreneurship in large corporations. Research Management 1981, Vol. 24, No. 3, pp. 18–22
64. **Srivastava, N., Agrawal, A.** Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study. The Journal of Business perspective, 2010, Vol. 14, No. 3, pp. 163–171
65. **Starr, J., Macmillan, I.** Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource

- Acquisition Strategies For New Ventures. *Strategic Management Journal*, 1990, Vol. 11, pp. 79–92
66. **Stevenson, H., Jarillo, J.** A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 1990, Vol. 11, pp. 17–27.
  67. **Stopford, J. M., Baden-Fuller, C.** Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15, No 7, pp. 521–536
  68. **Stull, M., Aram, J.** Exploring Trust as an Influencing Mechanism of Intrapreneurship. *International Journal of Management and Marketing Research*, 2010, Vol. 3, No. 3, pp. 17–38
  69. **Zahra, R., Nielsen, A., Bogner,** Corporate Entrepreneurship, Knowledge and Competence Development, ET&P Baylor University, 1999, Spring, pp. 169-189
  70. **Zahra, S. A.** A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1993, Vol. 17, No. 4, pp. 5–21
  71. **Zahra, S. A.** Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 1991 Vol. 66, No. 4, pp. 259–285
  72. **Zahra, S., Covin, J.** Contextual influences on the Corporate entrepreneurship-performance relation: a longitudinal analyses. *Journal of Business Venturing*, 1995, Vol. 10, No. 1, pp. 43–58
  73. **Zahra, S., Sapienza, H., Davidsson, P.** Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 2006, Vol. 43, No. 4, pp. 917–955
  74. **Tamuri, Erko** (BCS Itera AS juhatuse esimees). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tallinn 17.04.2012
  75. **Teece, D., Pisano, G., Shuen, A.** Dynamic capabilities an strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533
  76. **Thorgren, S., Wincent, J., Anokhin, S.** The Importance of Compensating Strategic Network Board Members for Network Performance: A Contingency Approach. *British Journal of Management*, 2010, Vol. 21, pp. 131–151
  77. **Thorgren, S., Örtqvist, D., Wincent, J.** A Cause–Effect Study Of Inter-Firm Networking And Corporate Entrepreneurship: Initial Evidence Of Self-

Enforcing Spirals. *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 2009, Vol. 14, No. 4, pp. 355–373

- 78. Vadi, M., Tepp, M., Reino, A., Ahonen, M., Kaarelson, T., Killumets, E., Leimann, J., Parts, V., Rillo, M., Zernand-Vilson, M., Türk, K.** Eesti juhtimisvaldkonna uuring. EAS, 2011, 259 p
- 79. Wang, C. L., Rafiq, M.** Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management*, 2009, Vol. 12, No. 1, pp. 86–101
- 80. Wiklund, J.** Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond. Jonköping International Business School, 1998, 361 p
- 81. Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D.** Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economy*, 2009, Vol. 32, pp. 351–374
- 82. Wiklund, J., Shepherd, D.** Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 2005, Vol. 20, pp. 71–91
- 83. Wiklund, J., Shepherd, D.** Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, And The Performance Of Small And Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 2003, No. 24, pp. 1307–1314
- 84. Yin, R.** Case Study Research: Design and Methods. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publication, 1994, 171 p

## **Lisa 1. Intervjuu küsimused**

### **Ettevõttesisese ettevõtlikkuse intervjuu küsimused**

1. Milline on ettevõtte ärivaldkond, milline on konkurentsituatsioon? Milline on väliskeskkonna mõju? Kuidas jälgitakse ettevõtte väliskeskkonda? Mis on viimasel poolaastal nähtud elluviimist väärivad võimalused? Milline on ettevõtte konkurentsieelis?
2. Milline on ettevõtte struktuur, töötajate arv, majandusnäitajate dünaamika? Milline on töötajate lojaalsus? Riskide võtmine ja dilemmade lahendamine – kui suurel määral ja kes otsustab? Milline on tippjuhi roll ettevõttes?
3. Kuidas on korraldatud ettevõtte personali valik ja arendamine? Kuidas hinnatakse töötajaid, millist ja kui palju tagasisidet antakse? Millised kontrollmõõdikud on kasutusel?
4. Millised on tasu ja preemiasüsteemid, muud välised motivaatorid? Tunnustamine?
5. Milliseid väärtusi kannab ettevõtte kultuur? Kuidas need töötajateni viiakse ning kuidas saadakse pühendumine?
6. Kui palju ootavad uuendusi partnerid ja kliendid? Kas osaletakse võrgustikes ning mida see annab? Millistes?
7. Kuidas sünnivad uued ideed ja kuidas toimub nende elluviimine? Milline on töötajate vabadusaste uute lahenduste otsimisel (eelarve, aeg, otsustamine) ja otsuste tegemisel?
8. Kuidas toimub teadmiste jagamine, osakondade vaheline koostöö? Juhtide rotatsioon üksuste vahel? Uute lahenduste otsimised struktuuri üleselt (projektimeeskonnad)?
9. Kuidas toimub ettevõttes strateegia loomise protsess?
10. Kas ja kuidas innovatsiooni mõõdetakse?
11. Mis segab/piirab ettevõttesisest ettevõtlikkust 2012., 2013., 2014. a? Millised on kriitilised tegurid?
12. Mis hindegas organisatsiooni ettevõtlikkust hindate 10 palli skaalal?



## Lisa 2. Ettevõtete tutvustused

### Valimi ettevõtete tutvustused

**AS BCS Itera** meeskond on Eestis ja lähivälismaal majandustarkvara (Microsoft Dynamics NAV) lahendusi pakkunud peaaegu 20 aastat. Ettevõtte kuulub eraisikutest aktsionäridele, kellest enamus on ka igapäevaselt ettevõttes tarkvarajuurutamisega seotud. 2012. aastal oli ettevõttes tööl 42 töötajat ning plaan on igal aastal luua uusi töökohti ning viie aasta pärast jõuda 100 töötajani. Ettevõtte juht peab uute töökohtade loomist ettevõtte arengus üheks kõige olulisemaks näitajaks. Alates 2000. aastast on keskendunud väikeste ja keskmise suurusega eraettevõtete sektorile, sest suured Eesti ettevõtted olid selleks ajaks juba oma tarkvara juurutanud.

Ettevõtte missioon – me nõustame ja viime ellu konkurentsieeliseid toovaid majandustarkvaralahendusi. Visioon – olla mõjukaim ja kiireima arenguga valdkonnapõhiste lahenduste konsultatsiooniettevõtte majandustarkvara turul. Põhiväärtused – elluviimine, meeskonnatöö, professionaalsus, pühendumine.

**AS Overall Eesti** on 1990. aastal asutatud pereettevõtte. 95% ettevõtte tegevusest on seotud kaubamärgiga Canon. Overall on 65 töötajaga teenindusettevõtte, mis on keskendunud väljastus-, arhiveerimis- ja digifotograafia lahenduste pakkumisele ja arendamisele. Ettevõttel on 20aastase tegevuse jooksul loodud tervet Eestit kattev teenindusvõrk ning pikaajaline hooldus- ja teeninduskogemus annab väga suure konkurentsieelise. Seoses turu muutumisega on ettevõtte lõpetanud hulгимүүгига tegelemise ning keskendunud oma tugevustele, pakkudes uudseid printimis-skäneerimis-kopeerimislahendusi ning hooldusteenindust. B2C sektorile ollakse tuntud peamiselt Canoni toodete müüja ja hooldajana.

Overalli visioon on olla tark ja usaldusväärne ning parima klienditeenindusega tehnoloogiaettevõtte. Pakkuda asjatundlikku konsultatsiooni, kohandatud lahendusi, parimat tehnoloogiat ja tugiteenuseid. Olla hinnatud konsultatsiooni- ja teenusepartner nii kohalikul kui rahvusvahelisel turul. Väärtused – ausus eeldab avatust ja tarkus toetub teadmistele ning mõtlemisele. Overall on usaldusväärne ehk avatud ja tark ettevõtte, kes

hoolib oma töötajatest ja klientidest. Oma tegevused pühendab Overall nii loodus- kui elukeskkonna hoidmisele ja paremaks muutmisele.

**AS Prike** on 1992. aastal loodud ning tänaseks kasvanud Baltikumi juhtivaks alkoholi müügi- ja turundusfirmaks. Ettevõtte peab oma tugevuseks pikaajalisi kogemusi ning võimekust ehitada maailma juhtivaid alkoholibrände Baltikumi turul. Eesti ettevõttes töötab 75 inimest, koos Leedu ja Läti üksustega on töötajaid kokku veidi üle 100. Ettevõtte kuulsaimad kaubamärgid on Hennessy, Moët Chandon, Dom Perignon, Smirnoff, Sol, Kilkenney, Luxus jt. Ettevõtte portfellis olevad tooted peavad olema juhtival positsioonil oma segmendis ning kuuluma kõrgemasse hinnaklassi. Ettevõtte igapäevane eesmärk on viia oma esindatavate brändide väärtused töötajate kaudu Eesti tarbijate ning kaubanduseni.

Ettevõtte missioon on pakkuda tarbijatele naudingut ja emotsioone igas olukorras; klientidega saavutada ühised eesmärgid läbi partnerluse; brändiomanikele pakkuda läbi pikaajalise professionaalse partnerluse suurepäraseid tulemusi ning anda töötajatele võimalus läbi parima meeskonna ning isikliku arengu lahendada igapäevaseid huvitavaid väljakutseid.

**Biomarket OÜ** on 2003. aastal asutatud ökotoodete maaletooja ja edasimüüja Eestis. Ettevõttes on 2013. a seisuga 6 kauplust ning 30 töötajat. Ökotoodete maht on Eestis 1–1,5%. kogu toidukaubanduse käibest ning kuigi kasv on kordades kiirem kui kaubanduse kogukasv, on tegemist siiski veel nišitoodetega. Ettevõtte tooted peavad omama ökoloogiliselt puhta toote sertifikaati ning seetõttu on ka Eesti tooteid kaupluses vähe, sest enamus kohalikke tooteid on küll mahetoodang, kuid ilma sertifikaadita. Lisaks toidukaupadele on ettevõtte ka Saksa looduskosmeetika Dr Hauscka maaletooja ja esindaja Eestis. Ettevõtte visioon on opereerida 6 poega Tallinnas ja 1 poega Tartus aastaks 2014. Ettevõtte eesmärk on teha ökotooted kättesaadavaks.

**Vendor Eesti AS** on paljude ühinemiste käigus tekkinud teenindusettevõtte, mis alates 2010. aastast kuulub Paulig Gruppi. Ettevõtte pakub kuumajoogilahendusi väljaspool

kodu. Eestis on tööl 36 töötajat. Oma konkurentsieeliseks peab ettevõtte emaettevõttest tulevat finantstuge ning ausat ja läbipaistvat käitumist nii töötajate kui partneritega.

2012. a toodi ettevõtte töötajateni uus väärtuspõhine lähenemine ning uued väärtused on küll töötajateni viidud, kuid nendega kohanemine ning nende järgi tegutsemine on alles arengufaasis. Ettevõtte väärtused: rahuldume vaid parimaga, otsime ja leiame ning kasvame koos. Visioon on olla oma klientide jaoks parim kohvielamuse pakkuja. Ettevõtte püüdleb parima teeninduse, parima kvaliteedi ning parima kohvi ja kohvimasinate valiku poole.

**AS Telema** on 2000. aastal loodud firma, mille põhitegevuseks on IT-lahenduste pakkumine, et ettevõtete ostu- ja müügi protsessid oleksid efektiivsemad ning rutiinset käsitööd ja vigu oleks vähem. Telema võrgustik seob *ca.* 3000 kauplust ja 1000 tarnijat ning dokumendivood liiguvad 12 riigi vahel. Ettevõttes on tööl 26 töötajat. Ettevõtte on aktiivne paberivaba kaubandusprotsesside propageerija ning teeb järjepidevalt koostööd kõrgkoolide ning avaliku sektoriga. Ettevõtte eesmärk on olla liider EDI lahenduste turul ning toetada oma klientide müügi- ja turundustegevust infotehnoloogiliste lahenduste abil. Ettevõtte väärtustab: hoolivust, kirge, professionaalsust ning julgust.

## **SUMMARY**

### **INTRAPRENEURSHIP IN ESTONIAN SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANIES**

Monika Naaber

With the constantly changing environment, fierce competition, resource scarcity companies must review their present management and competition strategy, to become more flexible and increase their level of innovations. This is true in case of big companies, but as around 99% of all European business are small and medium sized companies, this is just as valid in their case.

Being flexible, innovative and to grow means to be entrepreneurial, that is usually the case in starting a business. When companies grow they tend to become more organized, more bureaucratic, more managed and lose their initial flexibility and new opportunity seeking behaviour. To be competitive one can either reduce costs by reducing the number of employees and moving production sites to low cost areas or use other ways to become more efficient. But all these activities give short-term influence. To be competitive in long-term companies must on the contrary implement entrepreneurial actions, like innovate new products and services, organise their inner processes to meet the flexibility needed and take risks in entering new markets. Thus, entrepreneurial activities proposed by the Intrapreneurship or Corporate Entrepreneurship or Firm-level Entrepreneurship concept might be the answer for established companies to pursue opportunities and stay competitive.

The goal of this thesis is to define the factors that have an impact on small and medium sized companies to become/stay entrepreneurial. In order to achieve this goal the following research tasks were set up:

- To map the academic literature on firm level entrepreneurship and define the terms and activities associated with it
- To define the impact factors in general company level
- To find the specialities in case of small and medium sized companies

- To analyse the impact factors in respect with the Estonian small and medium sized companies.

Intrapreneurship is a heterogeneous, multi-dimensional concept, that is a set of company- wide activities that are centred around discovering and pursuing opportunities through innovation, risk taking, proactiveness, aggressive competition and self-renewal. Successful innovation needs simultaneous attention on both sides of innovation - discovery and implementation. Certain external and internal factors either promote the entrepreneurial activities or hinder those.

The Intrapreneurship / Corporate Entrepreneurship concept is widely studied since the 1980s. A lot of research has been done in defining the term, developing conceptual models and finding the relations between profitability, competitive advantage and the entrepreneurial strategy. The relation between long-term profitability is widely confirmed but multiple terms and definitions are still in use. Intrapreneurship is mostly used when describing the innovation coming from bottom-up i.e. employee level and Corporate Entrepreneurship in case of initiation coming from the top. In this paper the terms are used as synonyms, taking into consideration that these are slightly different phenomena. Also in case of small and medium sized companies the author feels that the use of Intrapreneurship term is more appropriate, albeit in Estonian the term can be translated the same.

There are two basic understandings of Intrapreneurship. One that is the strategic philosophy approach, which addresses the company's philosophy to act entrepreneurially and the other is the activity-based approach that deals with examining entrepreneurial activities and actions.

In this paper author uses Ireland et al definition of Corporate Entrepreneurship as a vision-directed, organization wide reliance on entrepreneurial behaviour that purposefully and continuously rejuvenates the organisation and shapes the scope of its operations through the recognition and exploitation of entrepreneurial opportunity.

Entrepreneurial company is most often described by the following words: innovative, risk taking, proactive, aggressive competitor and autonomy providing. Certain environmental conditions trigger entrepreneurial actions in established firms i.e. quick technological changes, heterogeneous completion, hostile environment, changes in government policy etc. On the other hand certain necessities inside the company can also trigger innovation. Certain organisational characteristics can support the firm to notice these changes/necessities as opportunities. Namely, company culture, structure, remuneration system, available resources, and capabilities, networks, competent employees and managers. All these internal factors will have an influence on company's entrepreneurial activities only in case the top management has entrepreneurial orientation.

It is widely agreed that if the companies entrepreneurial vision represents commitment to innovation, proactiveness and risk taking and it is clearly articulated, the employees will have a clear path to follow and a direction to look for opportunities.

Organisational culture that supports teamwork, experimenting and risk taking, decision-making and where employees feel the support of managers encourages innovation. Wide control spans, less formality and the closeness of managers make a structure that supports the entrepreneurial activities. Although entrepreneurial employees are often self motivated and financial motivation is not a necessity, there needs to be a sort of motivation system that supports desired behaviour. Depending of the management level there are different motivators but generally the lower the level the more use of financial motivators.

Available resources and their use (especially financial, human and time) play an important role in pursuing opportunity. Organizational knowledge and acquiring new knowledge is considered to be the most important capability of a company to stay entrepreneurial.

And finally, the employers and employees that have entrepreneurial competencies (knowledge, skills and personal characteristics) are the core asset in being entrepreneurial.

The empirical part of the paper analysed the intrapreneurship impact factors in Estonian small and medium sized companies. The following CEO-s were interviewed: BCS Itera AS, AS Overall Eesti, AS Prike, OÜ Biomarket, OÜ Vendor Eesti, Telema AS.

All companies stated competition as the main trigger for entrepreneurial activity. The interviews supported the following theoretical factors: strategy/vision that is spread through the company helps to explain the taken activities and also gives direction to what kind of opportunities to look for. Shared knowledge, acquiring new knowledge and experience were seen as the most important factors to support innovative thinking. Also, different project groups supported mainly exploitation. The fact that all the CEO-s were also owners of the company made the decision making process very quick. The most scarce resource in these companies is human and it was also noted, that the innovation is not stuck in seeing the opportunities but in implementing (due to lack of people). Personal networking was seen as important resource for acquiring new knowledge and seeing the possibilities for exploitation.

The factors not supported by the research were the role of financial motivation for pursuing opportunities. Access to financial capital was not considered restraining in case of entrepreneurial activities. Customer's relation to seeing opportunities got also a weak link. Author sees this as linked to the product/service complexity – the more complex it is the more challenging the customer.

Based on empirical research the author points out the most important factors in case of SMEs firm-wide knowledge sharing, cooperation between different units and clear vision that has been taken to employee level.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina

Monika

Naaber

\_\_\_\_\_  
(*autori nimi*)

(sünnikuupäev: 30.08.1973 \_\_\_\_\_)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
"Ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõjuteguris Eesti väike ja keskmise suurusega ettevõtete  
näitel"

\_\_\_\_\_  
(*lõputöö pealkiri*)

mille  
Jaakson

juhendaja

on

Krista

\_\_\_\_\_  
(*juhendaja nimi*)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, 28.05.2013